

ABC DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA AS ONGs

Programa de Reforço
do Sector da Sociedade
Civil em Angola (EYE KUTOLOKA)

World Learning - Angola



USAID | **ANGOLA**
DO POVO AMERICANO



World Learning
international Development Programs

INDÍCE

4	ESTRUTURAS	46	SECÇÃO – C
6	PREFÁCIO		SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO
9	INTRODUÇÃO	47	Capítulo VII
10	SECÇÃO – A		TREINAMENTO DO PESSOAL
	SUBSISTEMA DE PROVIMENTO	47	7.1. Enquadramento Teórico
11	Capítulo I	48	7.2. Determinantes do Treinamento
	ORGANOGRAMA	49	7.3. Etapas do Processo de Treinamento
11	1.1. Enquadramento Teórico	53	SECÇÃO – D
12	1.2. Tipos de Organograma		SUBSISTEMA DE MANUTENÇÃO
14	1.3. Passos para Formulação	54	Capítulo VIII
15	1.4. Cuidados na Formulação		REMUNERAÇÃO DO PESSOAL
16	Capítulo II	54	8.1. Enquadramento Teórico
	ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES	54	8.2. Sistemas de Remuneração
16	2.1. Enquadramento Teórico	55	8.3. Plano de Remuneração
16	2.2. Processo de Implementação	58	Capítulo IX
19	2.3. Vantagens da Descrição de Funções		BENEFÍCIOS SOCIAIS
20	Capítulo III	58	9.1. Enquadramento teórico
	RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DO PESSOAL	58	9.2. Classificação dos Benefícios Sociais
20	3.1. Enquadramento Teórico	59	9.3. Planos de Benefícios
21	3.2. Processo de Recrutamento	62	SECÇÃO – E
26	3.3. Técnicas de Selecção		SUBSISTEMA DE CONTROLO
30	SECÇÃO – B	63	Capítulo X
	SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO		RELAÇÕES DE TRABALHO
31	Capítulo IV	63	10.1. Enquadramento Teórico
	INTEGRAÇÃO DO PESSOAL	63	10.2. Programas de Relacionamento
31	4.1. Enquadramento Teórico	64	10.3. Medidas Disciplinares
31	4.2- Participantes na Integração	66	10.4. Procedimentos de Advertência
31	4.3. Formalização da Integração	67	10.5. Movimentação do Pessoal
32	4.4. Acompanhamento e Avaliação	68	Capítulo XI
34	Capítulo V		CONTROLO DO PESSOAL
	AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	68	11.1. Enquadramento Teórico
34	5.1. Enquadramento Teórico	68	11.2. Abordagens do Controlo
34	5.2. Pressupostos da Avaliação	68	11.3. Critérios de Controlo
35	5.3. Participantes do Processo	69	11.4. Processo de Controlo
36	5.4. Métodos de Avaliação do Desempenho	70	11.5. Meios de Controlo
40	5.5. Benefícios da Avaliação do Desempenho	70	11.6. Sistemas de Informação
41	Capítulo VI	72	BIBLIOGRAFIA
	PLANO DE CARREIRA		
41	6.1. Enquadramento Teórico		
41	6.2. Dinâmica de Estruturação		
43	6.3. Desenho de Carreira		
45	6.4. Plano de Desenvolvimento Pessoal		

exemplos

	Designação	Página
1	Organograma Vertical	10
2	Organograma Circular ou Radial	10
3	Organograma Horizontal	11
4	Organograma Funcional	11
5	Organograma Matricial	12
6	Descrição de Funções	17
7	Requisição de Pessoal	21
8	Formulário de Avaliação do Conhecimento em PMA	28
9	Ficha de Acompanhamento e Avaliação	32
10	Guião de Entrevista a Meio Termo	33
11	Guião de Entrevista Final	33
12	Escala Gráfica de Classificação	35
13	Distribuição Forçada	36
14	Avaliação por Objectivo	37
15	Frases Descritivas	38
16	Quadro de Pessoal	42
17	Estrutura em Linha	42
18	Estrutura em Rede	43
19	Estrutura Paralela	44
20	Plano de Desenvolvimento Pessoal	44
21	Plano de Treinamento	58
22	Plano de Cargos e Salários	58
23	Plano de Benefícios	62

exercícios

	Designação	Página
1	Organograma	14
2	Análise e Descrição de Funções	18
3	Recrutamento e Selecção do Pessoal	29
4	Avaliação do Desempenho	40
5	Plano de Carreira	45
6	Plano de Treinamento do Pessoal	53
7	Plano de Cargos e Salários	59
8	Planos de Benefícios	64

ESTRUTURAS

figuras

Designação	Página
1 Sistema de GRH	7
2 Formulação de Organograma	9
3 Mercado de Trabalho vs Mercado de RH	19
4 Fontes de Recrutamento	20
5 Técnicas de Recrutamento	21
6 Análise e Triagem de Curriculum	24
7 Processo de Selecção de Candidatos	25
8 Objectivos do Treinamento	47
9 Etapas do Processo de Treinamento	49
10 Processo Disciplinar Progressivo	68
11 Padrões de Controlo do Pessoal	73
12 Estrutura do Sistema de Informação de RH	75

quadros

Designação	Página
1 Vantagens e Desvantagens da Entrevista	15
2 Vantagens e Desvantagens do Questionário	16
3 Vantagens e Desvantagens da Observação Directa	16
4 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno	22
5 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo	22
6 Necessidade de Solucionar Problemas	48
7 Níveis de Avaliação do Treinamento	52
8 Vantagens do Plano de Benefícios	63
9 Infracções Leves e Graves	69
10 Abordagens do Controlo do Pessoal	72

PREFÁCIO

A Gestão dos Recursos Humanos (GRH), que durante muito tempo foi considerada de importância secundária, hoje transcende os tradicionais processos burocráticos nos domínios da selecção, contratação e pagamento do pessoal, adquirindo maior protagonismo nas performances organizacionais. Sobre ela repousam responsabilidades do atendimento das necessidades de quem contrata e de quem é contratado e da promoção do crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

A ampla disponibilidade de novas tecnologias, associada à crescente demanda dos parceiros, financiadores e comunidades alvo, faz com que o diferencial competitivo entre as ONGs que operam em Angola seja determinado pela qualidade do capital humano. Esta realidade força as ONGs angolanas a criarem mecanismos para atrair e manter profissionais competentes, motivados e emocionalmente equilibrados, bem como desenvolver estratégias de optimização da sua produtividade.

Sendo assim, é necessário que os gestores das ONGs angolanas tomem conhecimento, ainda que superficial, do domínio dos procedimentos e ferramentas indispensáveis à gestão eficiente dos recursos humanos. Igualmente, é necessário definir regras claras em relação àquilo que o profissional pode esperar da organização e vice-versa.

Neste contexto, o presente manual pretende ser mais um contributo da World Learning, no âmbito do Programa de Reforço do Sector das ONGs Angolanas, pelo que encoraja-se a sua utilização nos processos internos de gestão de recursos humanos. Todavia, a prerrogativa de utilização deste manual, implica a obrigação de mencionar a World Learning como titular do direito de autor.

O alvo primário deste manual são os mentores do Programa de Reforço de Capacidades, com o objectivo de servir de referência teórica e técnica nas atividades de formação em serviço no domínio da gestão de recursos humanos. O alvo secundário são os gestores das ONGs, com objectivo de proporcionar o material de apoio necessário a implementação das ferramentas de GRH.

Agradecimentos vão para o Sr. Carlos Aragão, Coordenador do Programa de Reforço do Sector das ONGs, pela concepção deste manual, em termos de pesquisa e conteúdo. Os agradecimentos estendem-se aos demais integrantes da sua equipa (Amarante Kapusso, Manuel Tomás e Naturino dos Santos), pela prontidão no domínio da partilha de experiência e da validação dos conteúdos aqui postulados.

Importa sublinhar que foi possível desenvolver este manual, graças ao apoio financeiro da Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID), pelo que agradecemos a esta instituição o valioso apoio que tem prestado à generalidade do programa da World Learning.

Fern Teodoro
Representante
World Learning - Angola

Luanda, Junho de 2012





INTRODUÇÃO

Atrair, desenvolver e manter um contingente de colaboradores para atingir as metas da organização constituem o principal objectivo da Gestão de Recursos Humanos. Entretanto, a aptidão para atrair talentos, relacionar-se com eles, desenvolvê-los e mantê-los motivados faz uma enorme diferença no desempenho da organização.

Por isso, os processos básicos da Gestão de Recursos Humanos compreendem um conjunto de cinco componentes interdependentes que actuam de modo sinérgico para atrair e manter na organização colaboradores com conhecimentos, habilidades e motivação óptimas. Tais são:

(1) Subsistema de Provimento - Quem irá trabalhar na organização?

Inclui: organograma, análise e descrição de funções, recrutamento e selecção do pessoal.

(2) Subsistema de Aplicação - O que fazem as pessoas na organização?

Compreende: integração do pessoal, avaliação do desempenho e plano de carreira.

(3) Subsistema de Desenvolvimento - Como preparar e desenvolver as pessoas?

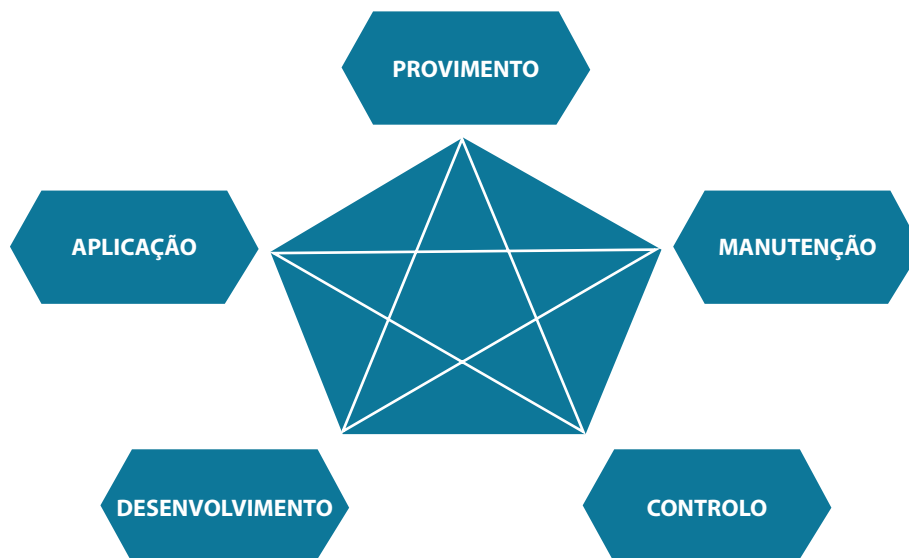
Diz respeito ao Treinamento do Pessoal.

(4) Subsistema de Manutenção - Como manter as pessoas a trabalhar na organização?

Inclui: remuneração do pessoal e benefícios sociais.

(5) Subsistema de Controlo - Como manter o pessoal dentro dos padrões de produção e de comportamento organizacional? Abarca: relações de trabalho e controlo do pessoal.

Figura 1- Sistema de GRH

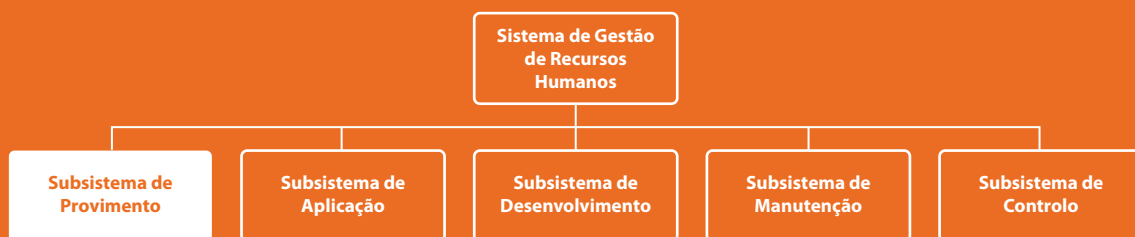


Os referidos subsistemas e seus respectivos temas conformam os fundamentos teóricos e técnicos da Gestão de Recursos Humanos. A integração dos elementos componentes do sistema faz com que as transformações ocorridas numa das partes influenciem todas as outras. Por outro lado, a falta de sinergia pode resultar em funcionamento do sistema, vindo a causar inclusive a falha completa do mesmo.



SECÇÃO A

SUBSISTEMA DE PROVIMENTO



Capítulo I - ORGANOGRAMA

1.1. Enquadramento Teórico

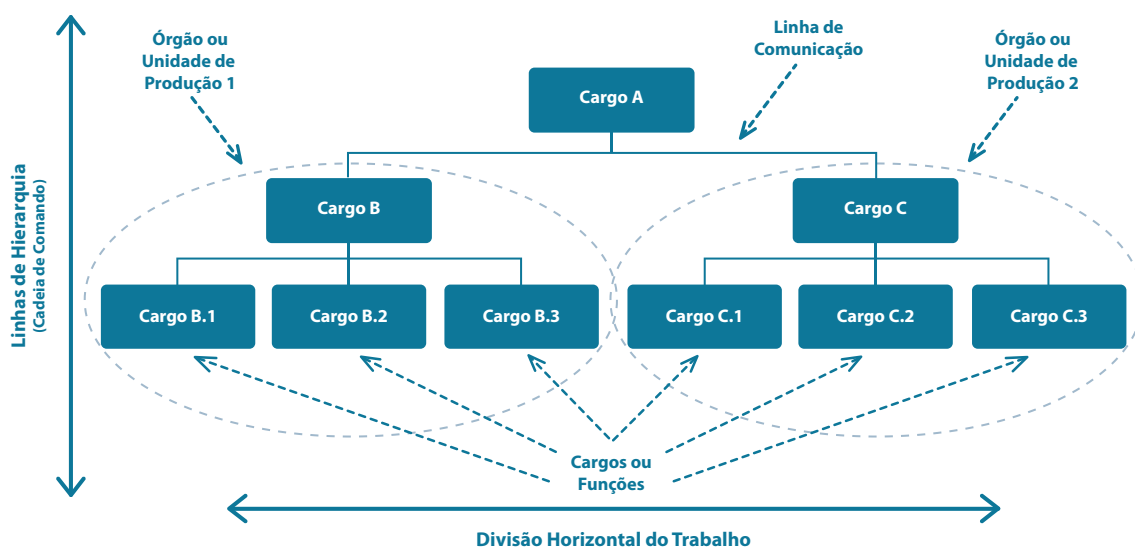
O fundamento da existência de qualquer organização reside na produção de bens ou serviços, sendo que para o efeito ela tem de organizar-se em unidades de produção capazes de assegurar uma oferta em qualidade e quantidade desejada pelo mercado em que está inserida.

A sua organização em unidades de produção adquire a designação de organograma, entendido como uma ferramenta que representa a estrutura de produção de uma organização em dado momento, demonstrando por meio de diagrama:

- (a) A divisão do trabalho por órgãos ou unidades de produção e as relações de comunicação existentes entre eles;
- (b) O tipo de trabalho desenvolvido, os cargos existentes, os nomes dos titulares dos cargos e a quantidade de pessoas por órgão;
- (c) As relações hierárquicas entre os colaboradores e respectivos níveis de autoridade e responsabilidade.

Os órgãos são unidades de produção com funções bem definidas, por exemplos: Recursos Humanos, Finanças, Programas etc. Possuem um responsável, cujo cargo pode ser coordenador, director, presidente, etc. Normalmente têm colaboradores e espaço físico definido.

Figura 2 - Formulação de Organograma



1.2. Tipos de Organograma

A escolha do tipo ideal de organograma fica ao critério da pessoa a quem cabe a responsabilidade de o conceber, considerando a natureza da organização. Os tipos que existem são:

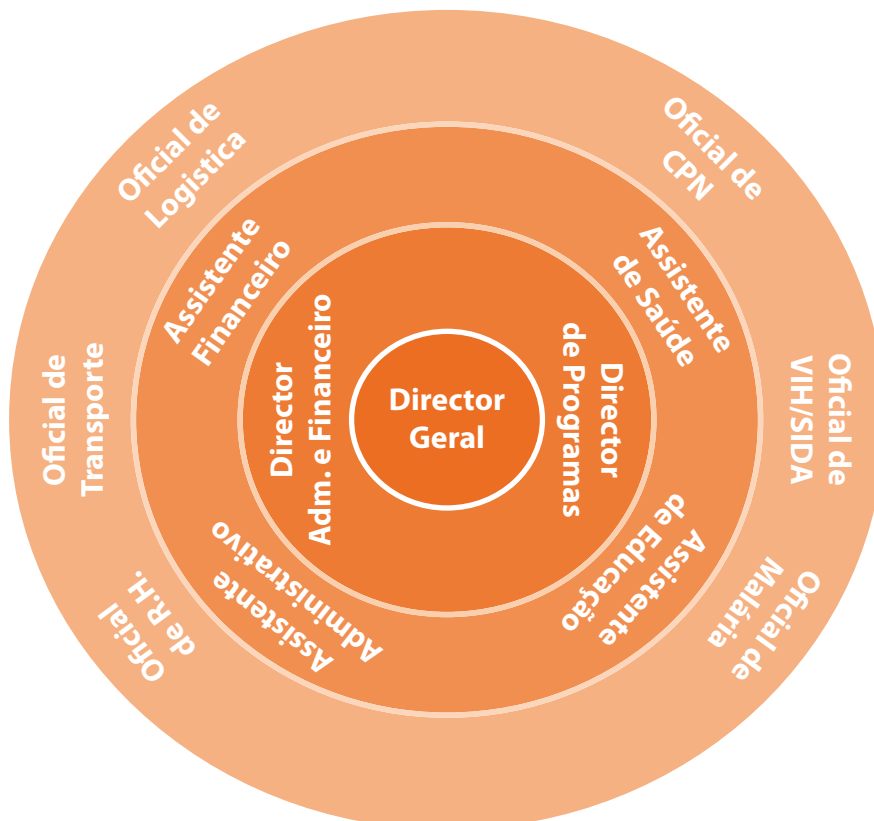
(a) *Organograma vertical (também chamado de clássico)*: é mais usado para representar claramente os órgãos e a hierarquia na organização.

Exemplo 1 - Organograma Vertical



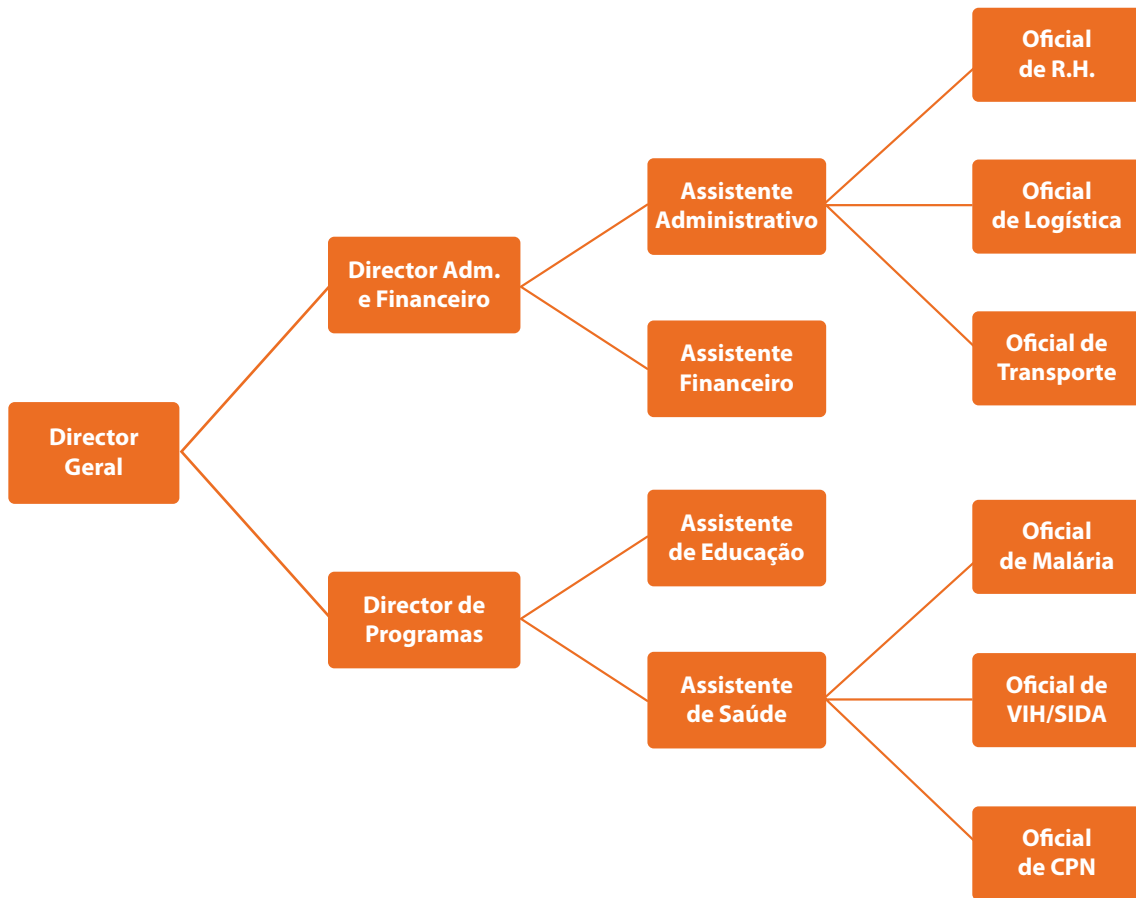
(b) *Organograma circular ou radial*: é usado quando se quer ressaltar o trabalho em grupo, sem preocupação em representar a hierarquia. Reduz a possibilidade de conflitos entre superior e subordinado, pois as linhas de autoridade ficam difíceis de ser identificadas.

Exemplo 2 - Organograma Circular ou Radial



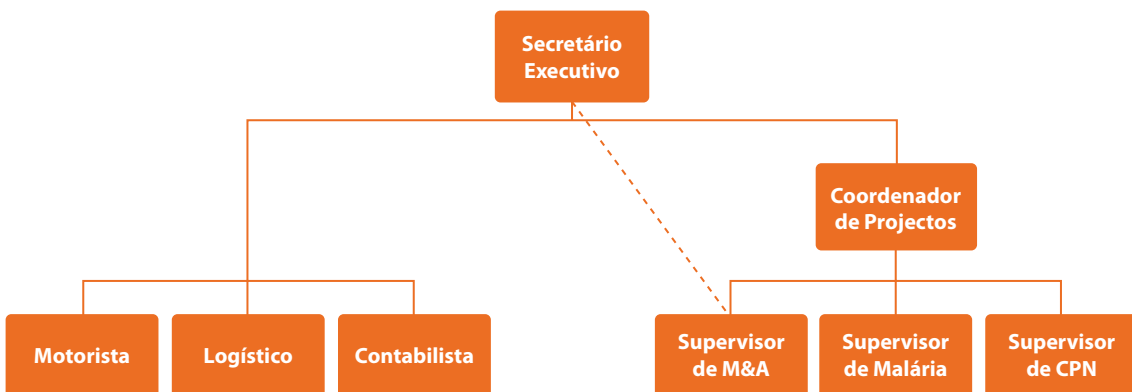
(c) *Organograma horizontal*: também é criado com base na hierarquia, mas tem essa característica amenizada pelo fato dessa relação ser representada horizontalmente, ou seja, o cargo mais humilde não está numa posição abaixo dos outros, mas ao lado.

Exemplo 3 - Organograma Horizontal



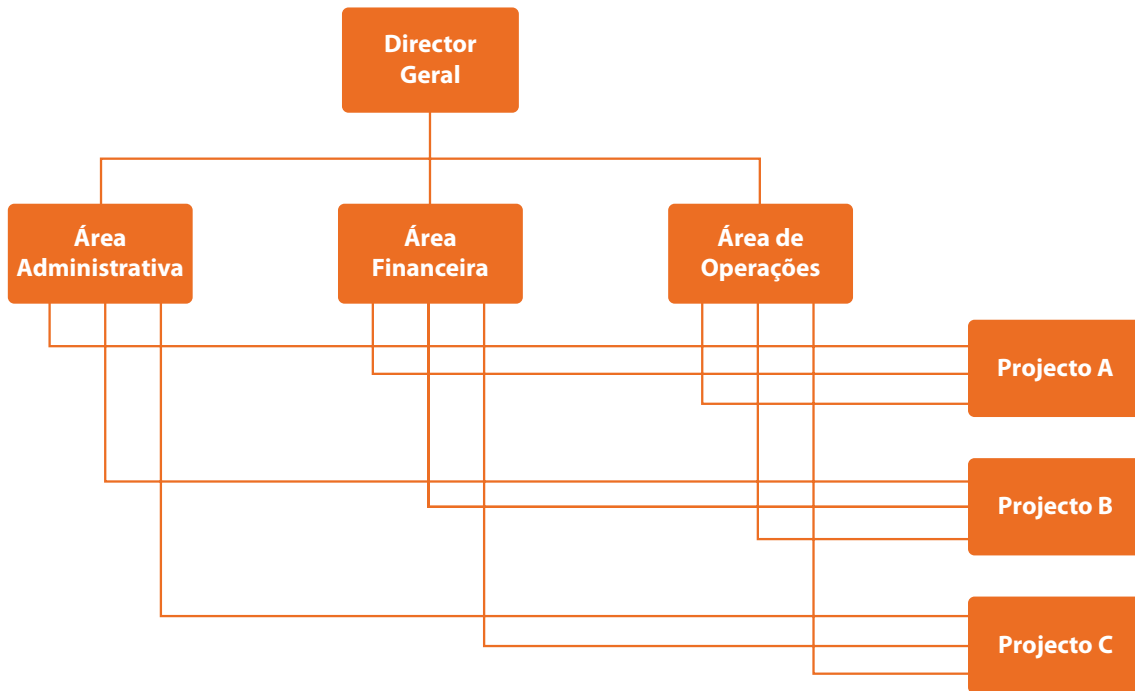
(d) *Organograma funcional*: é parecido com o organograma vertical. Não destaca as relações hierárquicas, mas sim as relações funcionais da organização. Demonstra uma forma diferenciada dos órgãos transacionarem no quotidiano da organização. É aplicado em organizações de pequeno porte, em que existem alguns poucos cargos para uma série de tarefas.

Exemplo 4 - Organograma Funcional



(e) *Organograma matricial*: é usado para representar a estrutura de uma organização que não apresenta uma definição clara das unidades funcionais, mas grupos de trabalho por projectos que podem ser temporários (estrutura informal) ou vivem em constante mutação.

Exemplo 5 - Organograma Matricial



1.3. Passos para Formulação

Considerando os objectivos deste manual e as características dos seus destinatários, foram definidos três passos para elaboração de um organograma do tipo vertical ou clássico:

- **Primeiro Passo:** tendo em conta os objectivos da organização (entenda-se como bens e serviços que a organização deve prestar à sua comunidade alvo), a área geográfica de cobertura e os recursos disponíveis, identifique os órgãos e funções que compõem a estrutura de funcionamento da organização. O plano estratégico é uma ferramenta que pode ajudar a orientar este passo;
- **Segundo Passo:** defina as posições hierárquicas dos órgãos e funções identificadas no passo anterior. Uma maneira fácil de realizar este passo é listar os órgãos e as funções por ordem de responsabilidade e autonomia, por exemplo: 1º Director Geral; 2º Responsáveis de Órgãos (Administrativo, Programas, etc.); 3º Assistentes (secretaria, logístico, etc.); 4º Auxiliares (motorista, limpeza, etc.);
- **Terceiro passo:** identificados os órgãos e funções, transfira-os para retângulos distribuídos verticalmente e ligados por linhas de comunicação e hierarquia. No exemplo citado, o Director Geral ocupa o primeiro nível do organograma. No segundo nível serão colocados os Responsáveis de Órgãos.

1.4. Cuidados na Formulação

A elaboração de um organograma exige certos cuidados, uns de natureza estética, outros de natureza técnica. Por ser o tipo mais utilizado, toma-se como exemplo o organograma clássico ou vertical para esclarecer o seguinte:

- Deve ser evitado o uso exclusivo de siglas e abreviaturas dos cargos para que qualquer pessoa possa entender a estrutura da organização.
- A subordinação de um órgão em relação a outro é representada por linha contínua, de cima para baixo, ou da esquerda para direita. Cargos de igual hierarquia não podem estar ligados uns aos outros, mas sim à linha da autoridade superior.
- Cargos de *staff* devem estar ligados por ramais (também representados por linha contínua) ao responsável máximo do órgão.
- Deve existir um equilíbrio estético entre os espaços laterais e verticais dos órgãos e cargos do mesmo nível hierárquico.
- O organograma não deve ser fraccionado, ou seja, não deve constar parte numa folha, parte em outra. Se houver necessidade, podem ser criados organogramas específicos para detalhar a estrutura de um dado órgão.
- Para representação de órgãos de carácter permanente, deve ser dada preferência à utilização de rectângulos, em detrimento de outras formas geométricas. Para a representação de órgãos *ad hoc*, por exemplo consultores e estagiários, admite-se usar outras formas gráficas, como círculos, triângulos e rectângulos curvados.

Exercício 1 - Organograma

Objectivos: Visualizar as diversas hierarquias de órgãos, cargos e níveis de supervisão do pessoal da Organização.

Tempo de Realização: 01 hora e trinta minutos

Passos a Cumprir:

1. Tendo em conta os objectivos da organização (entenda-se como bens e serviços que a organização deve prestar à sua comunidade alvo), a área geográfica de cobertura e os recursos disponíveis, identifique os órgãos e cargos que devem compor a estrutura de funcionamento da sua organização;
2. Defina as posições hierárquicas dos órgãos e cargos identificados no passo anterior;
3. Definidos os órgãos, cargos e níveis hierárquicos, transfira-os para uma estrutura orgânica vertical, horizontal, matricial, funcional ou radial;
4. Fundamente o tipo de estrutura orgânica seleccionada, tendo em conta os conceitos abordados no ABC da Gestão de RH.
5. Analise o seu organograma, tendo em conta as seguintes questões:
 - Será que reflecte a divisão do trabalho e as relações de comunicação entre os órgãos?
 - Será que reflecte o tipo de trabalho, os cargos existentes, os nomes dos titulares dos cargos e quantidade de pessoas por órgão?
 - Será que reflecte as relações hierárquicas entre os colaboradores e respectivos níveis de autoridade?
 - Será que se adequa as condições financeiras e aos objectivos estratégicos da organização?

Capítulo II

ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

2.1. Enquadramento Teórico

Alguns autores distinguem a Análise da Descrição de Funções. A primeira, pode ser entendida como o processo de recolha e sistematização de informação acerca de uma função, com o objectivo de determinar com maior precisão as tarefas e os requisitos necessários ao seu desempenho. A segunda, constitui o resumo das tarefas e das qualificações necessárias para exercê-las. Deve necessariamente enquadrar-se no organograma da organização.

A Descrição de Funções não deve ser um instrumento estático, uma vez que as organizações evoluem ao longo do tempo, quer por força de inovações tecnológicas, quer por alterações de mercado ou simplesmente por mudanças de orientação na gestão de pessoal. É necessário que a hierarquia dos cargos se adapte a um ambiente em constante mudança.

Do ponto de vista da sua utilidade, a descrição de funções permite:

- (a) Fornecer informação útil à decisão sobre a necessidade de recrutamento;
- (b) Determinar o perfil e as responsabilidades dos candidatos às vagas existentes;
- (c) Fornecer a informação necessária para o desenho de um programa de formação;
- (d) Orientar os supervisores na relação com os supervisionados;
- (e) Gerar informação fundamental para a avaliação do desempenho;
- (f) Clarificar a posição dos colaboradores no organograma da organização.

2.2. Processo de Implementação

2.2.1. Selecção do método

Existem quatro métodos para obtenção de dados a respeito dos cargos, nomeadamente: entrevista, questionário, observação directa e método misto. Uma cuidadosa selecção do método terá em conta o objectivo que se pretender atingir, o tempo disponível e as características do cargo a analisar.

(a) **Entrevista:** consiste em colher os dados relativos ao cargo que se pretende analisar, através de um contacto directo e verbal com o seu ocupante ou com o supervisor directo deste. Os dados da entrevista são preenchidos pelo analista. A participação tanto do analista quanto do ocupante do cargo é activa.

Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens da Entrevista

Vantagens	Desvantagens
• Qualidade e fiabilidade da informação recolhida.	• Custo elevado do método devido ao tempo dedicado pelo analista de cargo.
• Obtenção de dados através das pessoas que melhor conhecem o cargo.	• Interrupção do trabalho do entrevistado.
• Possibilidade de discutir e aclarar todas as dúvidas.	• Potencial divergência entre factos observáveis e a opinião do entrevistado.
• Não tem contra indicação: pode ser aplicada a qualquer tipo de cargo.	

(b) **Questionário:** Segue o mesmo roteiro da entrevista, com a diferença de que é preenchido directamente pelo ocupante do cargo, ou pelo supervisor. A participação do analista de cargos é passiva. Aplica-se quando existe um número de colaboradores que desempenham a mesma função ou que se encontram dispersos geograficamente.

Quadro 2 - Vantagens e Desvantagens do Questionário

Vantagens	Desvantagens
• É o método mais económico porque o analista de dados não dedica tempo à recolha..	• Pode levar a interpretação tendenciosa das perguntas e a respostas superficiais ou distorcidas.
• Permite a recolha de dados de um número elevado de ocupantes de cargo, em simultâneo.	• É contra-indicado para aplicação em cargos de baixo nível, nos quais o ocupante tem dificuldades de interpretação e de escrita.
	• Exige um planeamento cuidadoso da ferramenta de recolha de dados.

(c) **Observação directa:** a colheita de dados é feita através da observação visual das actividades do ocupante do cargo. A participação do analista é activa ao passo que a do ocupante do cargo é passiva. É recomendável para recolha de dados sobre cargos simples, rotineiros e repetitivos. O analista deve utilizar um roteiro de questões a observar, para assegurar a cobertura de todas as informações necessárias.

Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens da Observação Directa

Vantagens	Desvantagens
• Máximo de informação real, em virtude da origem (analista de cargo) e do facto de não sofrer interferência do ocupante do cargo.	• Custo elevado, pois o método, para ser completo, requer bastante tempo do analista de cargo.
• Não requer a paralisação das actividades do ocupante do cargo.	• Contra-indicado para cargos que não sejam simples e repetitivos.
• Adequada correspondência entre os dados obtidos e a fórmula básica de análise de cargos (O que faz? Como faz? Por que faz?).	

(d) **Método misto:** combina dois ou mais métodos para eliminar as desvantagens e potenciar as vantagens de cada um. Por exemplo pode-se realizar uma observação directa do trabalho do ocupante do cargo, seguida de entrevista com o seu supervisor.

2.2.2. Recolha de dados

Privilegiam-se duas fontes de informação para análise de funções: a pessoa que a exerce e o seu superior hierárquico imediato. A fonte a utilizar depende da natureza da função, do tipo de informação requerida, do tempo e dinheiro disponíveis e do método para compilar a informação.

Independentemente do método seleccionado na fase anterior, a informação a recolher deve incidir sobre as seguintes questões:

- (a) O que faz o colaborador? (tarefas do cargo, tempo necessário para apresentação do produto final e a diferença entre este cargo e outros do mesmo órgão);
- (b) Como é que o trabalho é executado? (meios e métodos utilizados);
- (c) Porque é que o trabalho é executado? (objectivos a atingir);
- (d) O que implica o trabalho? (grau de dificuldade, conhecimentos e habilitações necessárias).

2.2.3. Análise e redacção das funções

Recolhidos os dados, estes têm de ser analisados e redigidos na forma de descrição de funções, que consiste numa matriz que apresenta:

- (a) Título da função;
- (b) Objectivo da função;
- (c) Localização geográfica da função;
- (d) Duração da função;
- (e) Supervisor;
- (f) Supervisionados;
- (g) Qualificações indispensáveis e;
- (h) Principais tarefas da função.

Exemplo 6 - Descrição de Funções

Título da Função	Assistente do Programa Saúde
Objectivo da Função	Velar pela implementação dos Projectos de Saúde
Local de Trabalho	Benguela
Duração da Função	1 Ano (01 de Outubro de 2012 a 30 de Setembro de 2013)
Supervisor	Coordenador de Programa
Supervisionados	Oficiais de Projecto
Qualificações e Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • 3º de universidade, preferencialmente, a nível das ciências sociais. • Pelo menos 3 anos de experiência como gestor de projecto. • Boa compreensão e experiência no domínio do PM&A. • Capacidade para trabalhar em equipa, definir prioridades e economizar recursos.

PRINCIPAIS TAREFAS

1. Elaborar projectos necessários à implementação dos objectivos do programa de saúde.
2. Planificar e velar pela execução de diagnósticos e estudos de avaliação de impacto dos projectos.
3. Elaborar planos e relatórios mensais, trimestrais e anuais sobre a execução dos projectos.
4. Criar sistemas de M&A para os projectos.
5. Elaborar planos mensais de necessidade materiais e financeiras dos projectos.
6. Identificar necessidades de reforço da capacidade do pessoal sob sua supervisão.
7. Supervisionar e avaliar o desempenho dos oficiais de projecto.
8. Criar as condições necessárias para avaliações internas e externa dos projectos.
9. Emitir pareceres sobre os relatórios financeiros dos projectos.
10. Participar em encontros com financiadores e parceiros da implementação dos projectos.

2.3. Vantagens da Descrição de Funções

De entre as inúmeras vantagens da utilização da descrição de funções, no âmbito da gestão organizacional, destacam-se:

- (a) Garantia de autoridade: a generalidade das pessoas está mais disposta a cumprir as directrizes quando aceitou com conhecimento de causa as responsabilidades das suas funções, conhece de antemão os resultados esperados e os critérios de chefia;
- (b) Favorece a coordenação: a coordenação é, sem dúvida, facilitada quando cada um conhece os objectivos e as atribuições dos colegas;
- (c) Soluciona problemas: constitui um instrumento para diagnosticar e solucionar os problemas de estrutura, de atribuições ou de comunicação que se podem colocar.

Exercício 2 – Análise e Descrição de Funções

Objectivos: Determinar as tarefas e os requisitos necessários ao desempenho das funções constantes no organograma.

Tempo de Realização: 02 horas

Passos a Cumprir:

- 1.** Tendo em conta os conceitos abordados no ABC da Gestão de RH, seleccione um dos quatro métodos para obtenção de dados a respeito de um dos cargos constantes no organograma elaborado no exercício 1;
- 2.** Identifique as fontes de informação para análise de funções (a pessoa que a exerce ou o superior hierárquico imediato) e recolha a informação necessária com base nas seguintes questões: (a) O que faz o trabalhador? (tarefas do cargo e a diferença entre este cargo e outros do mesmo departamento); (b) Como é que o trabalho é executado? (meios e métodos utilizados); (c) Porque é que o trabalho é executado? (objectivos a atingir); (d) O que implica o trabalho? (conhecimentos e habilitações necessárias);
- 3.** Redija os dados recolhidos na forma de descrição de funções, com base numa matriz que apresente: (a) Título da função; (b) Objectivo da função; (c) Localização geográfica da função; (d) Duração da função; (e) Supervisor; (f) Supervisionados; (g) Qualificações indispensáveis e; (h) Principais tarefas da função.

Capítulo III

- RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DO PESSOAL

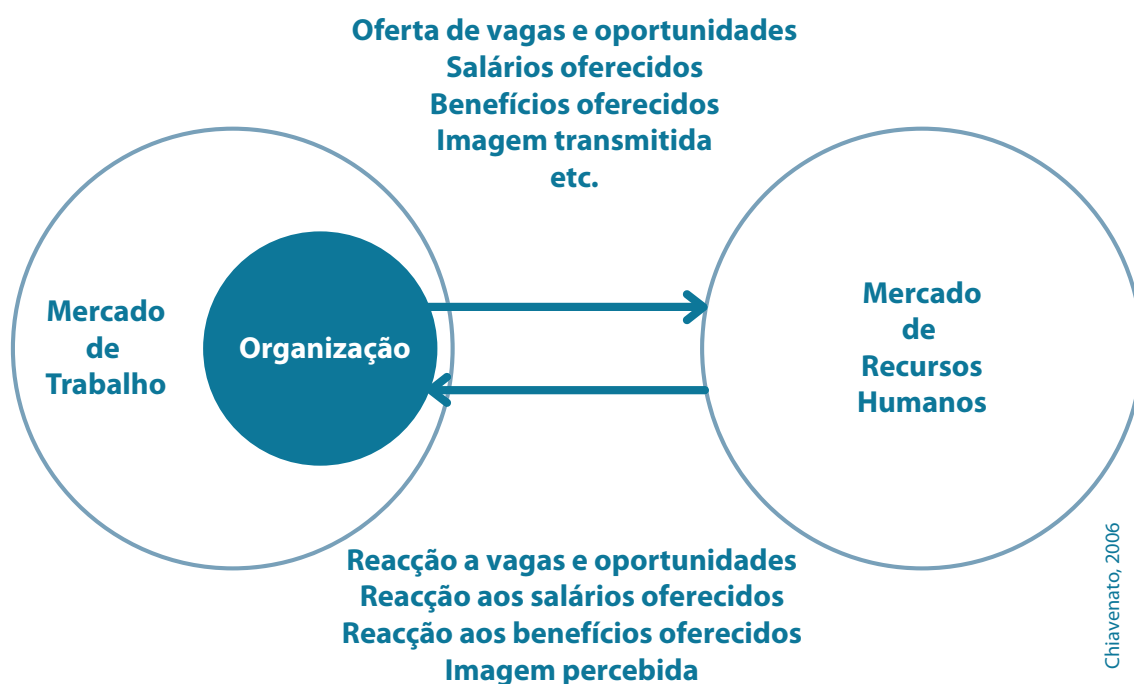
3.1. Enquadramento Teórico

Uma vez elaborada a descrição de funções, segue-se o recrutamento. Este processo consiste num encadeamento de acções, com o objectivo de chegar ao candidato que melhor se aproxima às necessidades da organização.

Segundo Chiavenato (2000), "O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados, capazes de assumirem cargos dentro da organização". A selecção de pessoas procura, entre os candidatos recrutados, o mais adequado ao cargo em vaga.

O recrutamento e selecção do pessoal devem ser vistos como duas fases de um mesmo processo. Assim, o objectivo do recrutamento é abastecer a organização com candidatos com qualificações para assumir um certo cargo. Por sua vez, o objectivo da selecção é comparar e escolher o melhor entre os candidatos recrutados.

Figura 3 – Mercado de Trabalho vs Mercado de RH



3.2. Processo de Recrutamento

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras da organização (curto, médio ou longo prazo). Consiste na pesquisa de fontes de recrutamento, ou seja, as áreas do mercado de Recursos Humanos sobre as quais incidem as técnicas de recrutamento, nomeadamente, a própria organização, escolas e universidades, centros de formação profissional, etc.

Figura 4 – Fontes de Recrutamento



Com efeito, o processo de recrutamento passa por várias etapas, nomeadamente: (a) Requisição de pessoal; (b) Escolha do tipo de recrutamento; (c) Análise e triagem de currículos e; (d) Selecção.

Etapa 1: Requisição de pessoal

Preencher uma vaga é uma decisão importante para a organização pois implica custos fixos, pelo que se devem ponderar alternativas ao início do processo de recrutamento, nomeadamente:

- (a) Redistribuição das tarefas do cargo vago pelos outros colaboradores;
- (b) Eliminação ou automatização de tarefas;
- (c) Alteração ou enriquecimento das competências das funções próximas ao cargo vago;
- (d) Estabelecimento de horários flexíveis;
- (e) Recurso a trabalho em part-time e;
- (f) Recurso a agências (Rocha, 1997).

Se a necessidade de preencher o cargo vago persistir, depois de ouvidos os responsáveis de finanças, recursos humanos e o director geral, será emitida uma requisição de pessoal. Este documento é preenchido pelo responsável do departamento que tem a vaga disponível e enviado ao departamento responsável pelo recrutamento, contendo as seguintes informações:

- (a) Qualificações e capacidades;
- (b) Remuneração;
- (c) Data e duração da necessidade e;
- (d) Experiência necessária à realização da função.

Exemplo 7 - Requisição de Pessoal

Requisição n.º	Departamento requisitante:	Data de emissão:
01 de 2012	Programas	29 de Maio de 2012
Título do cargo a preencher:	Data prevista:	Código:
Oficial de Malária	01 de Setembro de 2012	PS02
Oficial de VIH/SIDA	01 de Julho de 2012	PS03
<input checked="" type="checkbox"/> Por substituição:		
Título do cargo vago	Data de saída	Código
Oficial de VIH/SIDA	02 de Maio de 2012	PS03
<input checked="" type="checkbox"/> Por aumento de quadro:		
Código	Motivo do aumento	
PS02	Abertura do segundo projecto de malária	
NOTA: Tem de haver correspondência entre o código do cargo a preencher e o código do cargo a substituir ou a aumentar.		
Solicitador por:	Revisto por:	Aprovado por:
Director de Programa	Director Adm. e Financeiro	Director Geral

Etapa 2: Escolha do tipo de recrutamento

O próximo passo consiste em escolher o tipo de recrutamento mais indicado. Apresentam-se três tipos de recrutamento, nomeadamente, o interno, o externo e o misto.

Figura 5 – Tipos de Recrutamento



(a) Recrutamento interno

Quando existe um cargo para o qual é necessário efectuar recrutamento, a prioridade recai sobre os colaboradores da organização, efectuando-se promoções (movimentação vertical), transferências (movimentação horizontal) ou transferências com promoção (movimentação diagonal).

Desta forma, o recrutamento interno realiza-se mediante os resultados dos testes de selecção a que o candidato foi submetido, aquando do seu ingresso na organização; resultado das avaliações do desempenho; resultado dos programas de treinamento e; plano de carreira.

Quadro 4 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • <i>É mais económico</i>: evita despesas com anúncios ou honorários com organizações de recrutamento, custos de atendimento, admissão e integração de candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode gerar conflitos de interesse, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento, pode criar atitudes negativas entre os colaboradores que não demonstrem condições para o efeito.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>É mais rápido</i>: evita demoras do recrutamento externo, a espera dos candidatos, a demora do processo de admissão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo o princípio de Peter, à medida em que o empregado demonstra competência num cargo, a organização promove-o sucessivamente até ao cargo em que ele estaciona por se mostrar incompetente.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Apresenta maior índice de validade e segurança</i>: o candidato interno já é conhecido, avaliado durante um certo período de tempo e submetido a apreciação dos chefes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>É uma fonte poderosa de motivação dos colaboradores</i>: estimula no seio do pessoal a atitude de constante auto-aperfeiçoamento e auto-avaliação, no sentido de aproveitar as oportunidades de promoção ou transferência. 	

(b) Recrutamento externo

Funciona com candidatos vindos de fora da organização e pode envolver o recurso a várias alternativas, nomeadamente, anúncios na portaria da organização, contactos com universidades ou escolas técnicas, conferências e palestras, contactos com organizações do mesmo mercado, agências de recrutamento e viagens para recrutamento em outras localidades. Trata-se portanto de uma procura de candidatos no mercado de trabalho (Câmara, Guerra e Rodriguês, 2003).

A organização pode optar por recrutar directa ou indirectamente. Neste último caso utiliza serviços externos especializados.

- O *recrutamento directo* é realizado pela organização sendo ela própria que recorre ao mercado utilizando os *media*. Após a análise da pertinência do anúncio para o preenchimento do cargo, procede-se à escolha dos meios de comunicação através dos quais a divulgação será efectuada. Esta escolha está dependente do público que se pretende recrutar.
- Quanto ao *recrutamento indirecto*, as organizações podem recorrer a três alternativas:
 - (a) *Os headhunters* ou «caçadores de cabeças», quando pretende preencher cargos de *top management*. Consiste numa abordagem directa por parte de um consultor a um conjunto de potenciais candidatos;
 - (b) *As consultorias de pesquisa*, que actuam sobre *gestores seniores* que ainda não estão no topo da sua carreira. Os consultores fornecem à organização solicitadora uma lista de candidatos, cabendo a ela entrevistá-los e seleccioná-los;
 - (c) *a Consultoria de Recrutamento*, que consiste no *outsourcing* por parte da organização solicitadora, devido a inexistência de capacidade interna ou à pretensão de distanciar-se do processo.

Quadro 5 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Traz novas experiências, formas de pensar e de encarar os problemas, mantendo os recursos humanos renovados e actualizados com o ambiente externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • É mais demorado do que o recrutamento interno. O período despendido com a atracção e apresentação dos candidatos, recepção e triagem inicial, libertação do candidato do outro emprego e admissão, não é pequeno.
<ul style="list-style-type: none"> • Aproveita o investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoal feito por outras organizações ou pelos próprios candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • É mais caro e exige despesas imediatas com anúncio nos <i>media</i>, despesas com a equipa de recrutamento, material de escritório, formulários, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Permite identificar candidatos para constituir ou enriquecer uma base de dados de candidatos para futuras oportunidades de recrutamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • É menos seguro que o recrutamento interno, porque os candidatos são desconhecidos, proveniente de trajectórias profissionais que a organização não tem como comprovar com exactidão.

(c) Recrutamento Misto

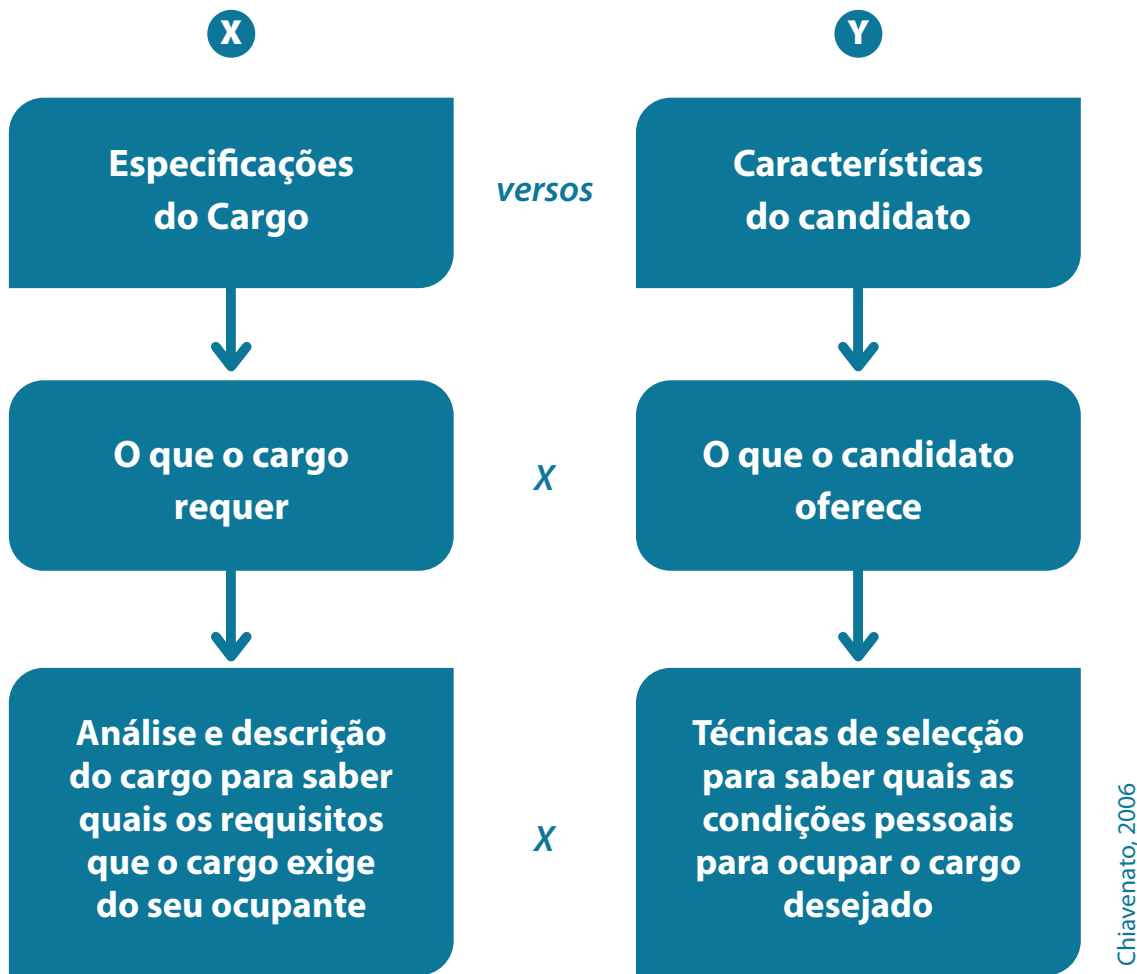
Devido às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, algumas organizações têm optado pelo recrutamento misto, o qual pode ser adoptado em três alternativas:

- Inicialmente, recrutamento externo, seguido de interno. Ocorre quando a organização precisa de pessoal qualificado no curto prazo, não encontrando candidatos externos à altura, concentra-se no seu próprio pessoal.
- Inicialmente recrutamento interno, seguido de externo. A organização dá prioridade aos seus colaboradores na disputa das oportunidades existentes, não havendo candidatos à altura, parte para o recrutamento externo.
- Recrutamento externo e recrutamento interno, simultaneamente. A organização está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente, independentemente da origem do candidato.

Etapa 3: Análise e triagem de currículos

O currículo é praticamente o “cartão-de-visita” dos candidatos recrutados ou interessados em oportunidades de trabalho junto a uma organização. Tendo o curriculum em mãos, o recrutador verificará se o candidato tem os pré-requisitos da vaga em aberto (experiência profissional, habilitações literárias, idiomas, etc.), caso tenha, abordará o candidato para uma entrevista, caso contrário, o candidato é afastado do processo de recrutamento.

Figura 6 - Análise e Triagem de Currículos



Qualquer detalhe do candidato que não esteja compatível com o perfil da vaga, o retira do processo. No caso de recrutamento interno, é possível levar em consideração outros dados além do curriculum, como por exemplo, a avaliação de seu gestor imediato.

Outro aspecto a ser considerado é a fidedignidade das informações mencionadas no curriculum. Se o candidato coloca informações sobre cursos e experiências, o ideal é que traga à entrevista os comprovantes. Como a marcação de entrevistas é a ponte entre o recrutamento e a selecção de pessoal, é necessário ter estes cuidados metodológicos para não incluirmos candidatos negligentes ou inadimplentes com base nas informações dos seus currículos.

Etapa 4: Convocação para processo selectivo

Uma vez feita a triagem de currículos, estão criadas as condições para o recrutador convocar os candidatos que reúnem os requisitos para a entrevista. Dados como data, hora local e pessoa a contactar deverão ser passados aos candidatos seleccionados para a entrevista. Os candidatos excluídos deverão receber uma carta explicitando as razões da recusa.

Ao convocar candidatos para a fase de entrevistas, o ideal é utilizar uma abordagem que transmita empatia, clareza, apresentação da organização, apresentação da vaga, condições de trabalho, etc.. O período de contacto telefónico com os recrutados também pode ser aproveitado para analisar: fluência verbal, expectativas, motivação para participar do processo, desenvoltura, etc..

3.3. Técnicas de Selecção

A selecção consiste na escolha do candidato recrutado que melhor se adequa ao cargo disponível na organização, com o objectivo de “manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (Chiavenato, 2000).

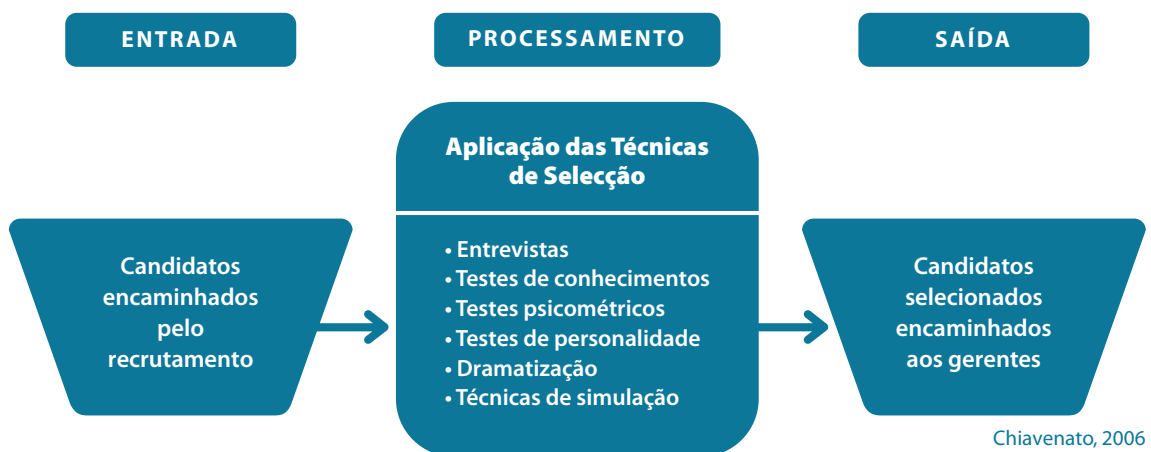
Em primeiro lugar, há que fazer a comparação entre o conteúdo do cargo e os perfis dos candidatos. As exigências do cargo correspondem à sua descrição de funções. Os perfis dos candidatos são dados pelas técnicas de selecção. O passo seguinte será a decisão de quem preencherá o cargo (Rocha, 1997).

Serão abordadas quatro técnicas de selecção, a saber:

- (a) Entrevista de selecção;
- (b) Prova de conhecimento ou capacidade;
- (c) Teste de personalidade;
- (d) Técnica de simulação;
- (e) Dramatização e
- (f) Testes psicotécnicos.

Todavia, serão aqui abordadas apenas as quatro primeiras.

Figura 7 - Processo de Selecção de Candidatos



Chiavenato, 2006

3.3.1. Entrevista de selecção

Por ser aplicável a qualquer função, a entrevista tem sido a técnica mais aplicada em processos de selecção de candidatos. Com duração máxima de 1 hora, tem duplo objectivo: Dar informação ao candidato acerca do cargo, por exemplo as possibilidades de carreira ou promoções e; obter do candidato informação acerca das qualificações, comportamentos e capacidade de integração na organização.

Na condução de uma entrevista, o entrevistador pode estruturá-la ou deixar que ela ocorra livremente. Assim, Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) apresentam uma classificação de quatro tipos de entrevista:

- *Entrevista tradicional*: É uma entrevista semiestruturada, que permite apurar o nível de aptidões mentais (encadeamento do raciocínio), compreensão, vocabulário e argumentação.

O que caracteriza as entrevistas semi-estruturadas é o facto de o entrevistador conhecer todos os temas sobre os quais pretende obter reacções por parte do entrevistado, mas a ordem e forma como as coloca são deixadas ao seu critério. Esta entrevista é suportada por um guião construído a partir da análise e descrição de funções. Neste caso, o entrevistado é convidado a responder a uma questão geral (tema).

- *Entrevista estruturada*: Neste tipo de entrevista existe um conjunto de questões estandardizadas e colocadas numa ordem invariável. Estas entrevistas implicam que os entrevistadores estejam muito familiari-

zados com os requisitos da função. O guião é composto por questões que assentam em conhecimentos, capacidades e experiências requeridas para o bom desempenho da função.

- *Entrevista situacional*: É um tipo de entrevista estruturada que parte do pressuposto de que existe uma correlação entre as intenções das pessoas e os seus comportamentos. O guião de entrevista constrói-se a partir da análise e descrição de funções através da técnica dos incidentes críticos, ou seja, são identificados os comportamentos críticos que conduzem a um bom ou mau desempenho na função. Os incidentes são posteriormente transformados em questões.

Neste tipo de entrevista, o candidato é colocado perante um caso hipotético, e é-lhe perguntado sobre como actuaria em situação análoga. A sua resposta é avaliada com base em parâmetros preestabelecidos.

- *Entrevista comportamental*: A abordagem da entrevista comportamental é muito semelhante à da entrevista situacional. No entanto, a comportamental baseia-se em experiências passadas pelo candidato, com o objectivo de perspectivar o seu desempenho.

Esta entrevista tem as seguintes características: (a) Baseia-se na análise dos incidentes críticos; (b) Confronta os candidatos com situações passadas que representem comportamentos ilícitos; (c) Permite o registo do comportamento que o entrevistado teve naquelas situações; (d) Permite classificar o entrevistado numa escala comportamental preestabelecida.

(b) Aspectos a abordar numa entrevista

Não existe um guião de entrevista universal, contudo, Caetano e Vala (2002) apresentam os aspectos considerados relevantes numa entrevista:

- *Dados biográficos*: trata-se de uma confirmação, actualização ou complemento de informação constante no CV.
- *Formação escolar e técnica*: consiste em averiguar a formação do candidato, o quanto se esforça e empenha para adquirir formação e como esta foi financiada.
- *Experiência/história profissional*: trata-se de averiguar as actividades profissionais exercidas pelo candidato e o porquê de uma eventual mudança de emprego.
- *Factores pessoais de satisfação*: procura-se averiguar os factores que maior satisfação profissional proporcionam ao candidato, assim como as tarefas realizadas e a satisfação que estas proporcionaram.
- *Situação familiar*: trata-se de identificar um eventual aspecto impedor do desempenho da função. Dado a delicadeza desta temática, as questões a colocar devem ser únicas e exclusivamente pertinentes para a selecção, sendo que deverão ser abertas, para que seja o candidato a decidir o grau de intimidade que quer revelar.
- *Actividades exteriores ao trabalho*: procura-se abordar os *hobbies* do candidato, pois estes mostram a maneira de ser do indivíduo. Quer estejam ou não relacionados com a actividade profissional do indivíduo, as causas dos *hobbies* podem dar informação mais importante que os próprios *hobbies per si*.
- *Qualidades exigidas à função*: trata-se de procurar saber como o candidato analisa as situações, se é introvertido ou não e o seu nível de estabilidade emocional.

(c) Questões mais usadas nas entrevistas

- Como gasta o seu tempo disponível? Quais são seus passatempos? Por quê?
- Em que tipos de actividades da comunidade ou da escola está envolvido?
- Descreva o seu trabalho ideal. Em que tipo de actividade está interessado?
- Porque é que quer trabalhar na nossa organização?
- Tem preferência por determinados locais de trabalho?
- O que pensa ser um salário adequado?
- Como acha que o seu salário será em cinco anos? Ou em dez?
- Qual é a sua opinião a respeito dos produtos ou serviços da nossa organização?
- Descreva seu chefe ideal.
- Quando espera ser promovido?
- Quais são os seus pontos fortes? E os pontos fracos?
- Planeia fazer cursos adicionais além dos que já fez? Quais? Quando?

- Quais os cargos ou trabalhos de que mais gostou?
- Quais são os seus planos futuros em termos de carreira?
- Descreva o seu último emprego.
- Quais são as habilidades e conhecimentos que possui?
- Qual é o seu desporto favorito?
- Como se sente trabalhando com outras pessoas?
- Faz amizades com facilidade?

3.3.2. Provas de conhecimento ou capacidade

São instrumentos que permitem medir “o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo” assim como o “grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas” (Chiavenato, 2000). Estas provas podem ser classificadas em:

- *Provas orais*: assemelham-se a uma entrevista mas com a especificidade das perguntas verbais serem específicas com objectivo de obter respostas verbais também específicas;
- *Provas escritas*: são aplicadas com perguntas escritas sendo as respostas dadas também por escrito;
- *Provas de realização*: são provas em que o candidato terá de executar tarefas, com limite de tempo.

Exemplo 8 - Formulário de Avaliação do Conhecimento em PMA

Nome do Candidato: _____

Cargo em Concurso: _____

Data do preenchimento: ____/____/____ % de respostas correctas: _____

Responda às questões, colocando V (Verdadeira) ou F (Falsa).

1. Plano de M&A

1.1. Objectivos, resultados, actividades e indicadores não são extraídos do QL.

1.2. Os indicadores de processo correspondem aos resultados esperados.

1.3. Um conjunto de objectivos específicos permitem alcançar o resultado esperado.

5. Relatório Programático...

5.1. A descrição dos indicadores é pontualmente definida pelo coordenador.

5.2. A descrição das actividades é feita por resultado esperado.

5.3. Os relatórios não precisam justificar as actividades planificadas e não realizadas.

3.3.3. Testes de personalidade

Permitem compreender a personalidade do indivíduo, analisando os traços de personalidade inatos e adquiridos. Por traços de personalidade entende-se as características que são marcantes na pessoa e que a distinguem das outras.

São exemplo de testes de personalidade os inventários de temperamento, como o inventário de personalidade de Guilford-Zimmerman; os testes projectivos como o Rorschach ou o Teste de Apercepção Temática; os testes de grupo aplicados em funções de gestão ou nos quadros, consistindo estes na expressão dos sujeitos perante um tema ou um jogo de papéis.

3.3.4. Técnicas de simulação

São aplicadas em contexto grupal. Baseadas na dramatização da situação que se pretende analisar. Nela encontra-se o protagonista, cercado por outras pessoas que eventualmente poderão participar. De entre as técnicas de simulação, destaca-se o psicodrama, técnica baseada na Teoria Geral dos Papéis de Moreno. Nas organizações esta técnica é realizada a par da entrevista e dos testes psicotécnicos.

Os candidatos procedem à dramatização de um possível acontecimento do futuro papel a desempenhar na organização. Esta técnica possui a vantagem de, para além de fornecer uma expectativa mais realista sobre o comportamento do indivíduo, dar a oportunidade a este de verificar a sua adequação ao cargo (Chiavenato, 2000).

Exercício 3 - Recrutamento e Selecção do Pessoal

Objectivos: Fornecer ou quadro de pessoal da organização o candidato que melhor se aproxima às suas necessidades de preenchimento de um cargo em vaga.

Tempo de Realização: 2 horas

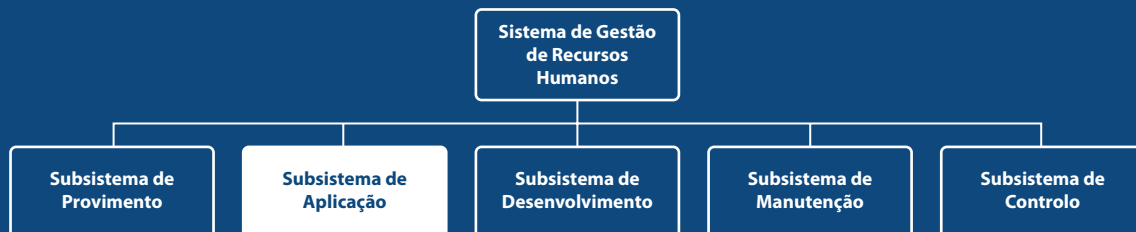
Passos a Cumprir:

- 1.** Com base na descrição de funções elaboradas no exercício 2, emita uma requisição de pessoal contendo as seguintes informações: (a) Qualificações e capacidades; (b) Remuneração; (c) Data e duração da necessidade e; (d) Experiência necessária à realização do cargo;
- 2.** Seleccione uma das três técnicas de recrutamento abordadas no ABC da Gestão de RH (interno, externo e misto). Justifique a sua opção;
- 3.** Com base nos currículos em anexo, verifique qual é o candidato com os pré-requisitos da vaga em aberto (experiência profissional, habilitações literárias, idiomas, etc.);
- 4.** Elabore uma convocatória para entrevista e teste do candidato seleccionado, bem como uma carta para o candidato excluído, explicitando as razões da recusa;
- 5.** Tendo em conta o curriculum pré-seleccionado no passo anterior elabore um guião de entrevista de selecção e uma prova de conhecimento ou capacidade.



SECÇÃO B

SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO



Capítulo IV

- INTEGRAÇÃO DO PESSOAL

4.1. Enquadramento Teórico

A integração de um novo colaborador pode originar instabilidade e atitudes de desconfiança por parte dos colegas, devido a possibilidade daquele interferir nas expectativas profissionais existentes. Atitudes como antipatia e falta de colaboração podem levar o novo colaborador a sentir-se desconfortável ao ponto de abandonar a organização (Maria Sousa et al 2006).

Daí a importância do Acolhimento e Integração, enquanto processo através do qual os novos colaboradores são inseridos na organização, fornecendo-lhes as condições de sociabilidade e de trabalho ideais para que, no mais curto espaço de tempo, se sintam parte da organização e se tornem produtivos.

4.2- Participantes na Integração

As informações partilhadas durante o processo de selecção são importantes, mas insuficientes para que o novo colaborador conheça a organização e se ajuste rápida e eficazmente a ela. O papel do supervisor directo e do técnico de recursos humanos revelam-se fundamentais para o sucesso do processo de integração.

Em algumas organizações a integração é facilitada por um tutor ou facilitador do processo de inserção do novo colaborador na organização, através de um apoio personalizado. Este deverá ter em atenção dois níveis: o da organização e o do posto de trabalho.

No primeiro nível, o objectivo é passar informação referente à missão, história, cultura e estratégia organizacional, bem como sobre os direitos e deveres dos trabalhadores e da organização. No segundo, deverão ser transmitidas informações sobre a especificidade e funcionalidade do posto de trabalho, apresentação aos colegas, incluindo os responsáveis hierárquicos, assim como uma visita minuciosa ao local de trabalho.

4.3. Formalização da Integração

Em todo o processo de integração existe uma componente muito forte de informalidade, que resulta das interações entre os diversos actores organizacionais. O processo de integração, ainda que eivado de informalidade, é regulado por regras preexistentes e exteriores aos indivíduos e são essas que ajudam a construção social da realidade (Berger e Luckmann, 1966).

A preparação da integração do novo colaborador deve incluir: (a) a preparação do espaço físico e respectivo material de apoio; (b) a preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas; (c) o fornecimento, à equipa do novo colaborador, de todas as informações que esclareçam receios e/ou dúvidas que a sua admissão possa suscitar; (d) "Turn around" pela organização, de acordo com um plano prévio, que permita ao novo colaborador conhecer as diferentes áreas funcionais e os seus colegas.

4.4. Acompanhamento e Avaliação

A avaliação do novo colaborador é feita com base na sua descrição de funções. Tem por objectivos acompanhar a evolução do novo colaborador na empresa, fazer reajustamentos e determinar se é possível e desejável a sua continuação na organização.

Através da avaliação é possível aferir conhecimentos profissionais previstos na descrição de funções, o desempenho profissional e a adequação das características pessoais à cultura da organização. Podem, ainda, ser discutidos pormenores relativos às expectativas de ambas partes e à superação dos aspectos menos positivos.

O resultado da avaliação determina a contratação ou não do colaborador ou ainda a sua reafecção a outra função mais adequada às suas características. Existem alguns instrumentos que podem ser utilizados para proceder à avaliação dos novos colaboradores, a saber:

(a) *Ficha de acompanhamento e avaliação*: é um instrumento de acompanhamento da evolução do novo colaborador. Para além de ajudar a clarificar os pontos fortes e fracos, na perspectiva de ambas partes, ajuda também a clarificar a decisão relativamente à continuação do colaborador na organização.

Exemplo 9 - Ficha de Acompanhamento e Avaliação

Nome do Colaborador: _____

Função: _____ Departamento: _____

Avaliação de Desempenho:

	Não Satisfaz	Satisfaz Pouco	Satisfaz	Satisfaz Muito
Conhecimentos técnicos				
Competências relacionais				
Integração na equipa				
Desempenho profissional				
Resultados alcançados				

Expectativas relativas à superação dos aspectos menos positivos:

Superáveis: _____

Não superáveis: _____

Proposta relativa à sua contratação:

Admissão efectiva _____ Novo contrato a termo _____ Desvinculação _____

Assinatura do Responsável: _____ Data: ____/____/____

(b) *Entrevista a meio do período experimental:* É um instrumento que ajuda a fazer um balanço a meio do período experimental. Pode ser usada para esclarecer dúvidas e para aconselhamento sobre procedimentos a adoptar ou corrigir.

Exemplo 10 - Guião de Entrevista a Meio Termo

Nome do Colaborador: _____

Função: _____ Departamento: _____

Auto-avaliação:

Aspectos positivos	Aspectos negativos

Apreciação da chefia:

Aspectos positivos	Aspectos negativos

Aconselhamento de aspectos críticos a alterar:

Assinatura do Responsável: _____ Data: ____/____/____

(c) *Entrevista no final do período experimental:* Nesta entrevista será transmitida a avaliação final e a decisão em relação à contratação do colaborador.

Exemplo 11 - Guião de Entrevista Final

Nome do Colaborador: _____

Função: _____ Departamento: _____

Auto-avaliação:

Aspectos positivos	Aspectos negativos

Apreciação da chefia:

Aspectos positivos	Aspectos negativos

Decisão: Novo contrato: _____ Admissão efectiva _____ Desvinculação _____

Assinatura do Responsável: _____ Data: ____/____/____

Capítulo V

- AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

5.1. Enquadramento Teórico

A avaliação do desempenho pode ser definida como a identificação e mensuração das acções que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período.

Tem como objectivo:

- (a) diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos colaboradores;
- (b) promover o crescimento profissional e;
- (c) fornecer à Administração de recursos humanos informações para tomadas de decisões acerca de salários, bonificações, promoções, demissões, formação e planeamento de carreira.

Através da avaliação do desempenho é mais fácil fornecer feedback aos colaboradores da organização, baseado em informações sólidas e tangíveis, e auxiliá-los no caminho para o auto desenvolvimento. Outro benefício é a possibilidade de descoberta de talentos resultante da identificação das qualidades de cada um dos colaboradores.

5.2. Pressupostos da Avaliação

A avaliação do desempenho tem como pressuposto fundamental a apreciação da competência, entendida como o conjunto de conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos evidenciados no exercício de um cargo; pode-se dizer que é o conjunto de três variáveis:

- (a) *Saber fazer*: abarca conhecimentos, aptidões e atitudes necessárias para realizar um determinado trabalho.
- (b) *Querer fazer*: envolve motivações, iniciativas pessoais e vontade de realizar um determinado trabalho.
- (c) *Poder fazer*: são os recursos necessários para realizar um determinado trabalho e a autonomia para fazê-lo.

Para a análise dessas três variáveis, os avaliadores deverão ter em conta o desempenho do indivíduo, a partir das seguintes competências e aptidões:

- (a) *Competências Técnicas*: dizem respeito à aplicabilidade dos conhecimentos e experiências “específicas” no que se refere ao uso das ferramentas, materiais, normas, procedimentos e metodologias necessárias para o desenvolvimento das actividades.
- (b) *Aptidões Pessoais*: são as acções do indivíduo, resultante de factores de natureza interna, ou seja, aquilo que é próprio e particular de cada um, enquanto expressão da personalidade que se reflecte no desempenho das actividades.
- (c) *Aptidões Comportamentais*: são atitudes relativas a estímulos que se reflectem na acção e reacção comportamental e no desenvolvimento das actividades do indivíduo.

5.3. Participantes do Processo

O ideal seria que um conjunto de avaliadores fosse responsável por avaliar não apenas um determinado colaborador, mas a equipa de trabalho da qual ele faz parte. Nesta perspectiva, o processo de avaliação abrange:

(a) *O Director Geral*: avalia o desempenho das suas equipas, devendo considerar o conjunto de actividades inter-relacionadas para alcançar os objectivos específicos, dentro de um período.

(b) *Superior Imediato*: avalia o desempenho dos colaboradores que compõem a sua equipa e poderá utilizar as informações para o planeamento das suas acções, visando melhorar o desempenho da sua área.

(c) *Os Pares*: avaliam a actuação e o desenvolvimento das habilidades do colaborador e como o seu desempenho contribui para que a equipa alcance os resultados esperados.

(d) *O Colaborador*: faz uma auto-avaliação do seu desempenho e da participação nos resultados alcançados pela equipa. Ao final do processo ele terá informações sobre o seu desempenho a partir do confronto entre auto-avaliação e as percepções do seu superior imediato, bem como dos seus pares.

5.4. Métodos de Avaliação do Desempenho

Existem vários métodos de avaliação do desempenho. Os mais tradicionais são:

(a) *Escalas gráficas de classificação*: é o método mais utilizado nas organizações. Avalia o desempenho por meio de indicadores graduados, baseados na descrição de funções, numa variação de um mínimo indesejável a um máximo desejável. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado.

Exemplo 12 - Escala Gráfica de Classificação

Nome do Trabalhador: _____ Função: _____

Nome do Supervisor: _____ Função: _____

Período de Avaliação: ____/____/____ a ____/____/____

Assinale apenas um grau para cada factor e indique-o na coluna de pontos.

Factores	Grau				Pontos
1. Cumprimento de tarefas planificadas.	1-2-3 Fraco	4-5-6 Razoável	7-8-9 Bom	10-11-12 Excelente	
2. Qualidade do trabalho.	1-2-3 Fraca	4-5-6 Razoável	7-8-9 Boa	10-11-12 Satisfatória	
3. Cumprimento de prazos.	1-2-3 Necessita pressão constante	4-5-6 Necessita pouca pressão	7-8-9 Não necessita pressão	10-11-12 Antecipa-se aos prazos	
4. Cooperação com os colegas.	1-2-3 Pouco disposto a cooperar	4-5-6 Falta-lhe entusiasmo	7-8-9 Geralmente tem boa vontade	10-11-12 Sempre disposto a cooperar	
5. Bom senso e iniciativa.	1-2-3 Toma sempre decisões erradas	4-5-6 Engana-se com frequência	7-8-9 Resolve os problemas normalmente	10-11-12 Confia-se sempre sem suas decisões	
6. Apresentação pessoal.	1-2-3 Não se cuida	4-5-6 Às vezes descuida-se	7-8-9 Normalmente está bem arranjado	10-11-12 Sempre bem cuidado	

(b) *Escolha e distribuição forçada*: consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliado é forçado a escolher a mais adequada para descrever o seu comportamento.

Exemplo 13 - Distribuição Forçada

Nome do Trabalhador: _____ Função: _____
 Nome do Supervisor: _____ Função: _____
 Período de Avaliação: ____/____/____ a ____/____/____

Anote um "x" na coluna "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho e na coluna "-" para a frase que menos define o desempenho. Não deixe nenhuma frase por preencher.

#	Descrição	+	-	#	Descrição	+	-
01	Comportamento irrepreensível			10	Não tem formação adequada		
02	Aceita críticas construtivas			11	Tem boa apresentação pessoal		
03	Não produz sob pressão			12	Comete muitos erros no trabalho		
04	Cortês com terceiros			13	Expressa-se com dificuldade		
05	Hesita ao tomar decisões			14	Conhece o seu trabalho		
06	Tem pouca iniciativa			15	Nunca é influenciado		
07	Tem medo de pedir ajuda			16	Nunca se torna desagradável		
08	Está sempre organizado			17	Tem bom potencial para desenvolver		
09	Apoia os colegas			18	É criterioso ao tomar decisões		

(c) *Avaliação por objectivos*: baseia-se numa avaliação do alcance de objectivos mensuráveis, alinhados aos do órgão e previamente negociados com o colaborador. Durante a avaliação não devem ser considerados aspectos não previstos nos objectivos.

Exemplo 14 - Avaliação por Objectivo

Nome do Trabalhador: _____ Função: _____

Nome do Supervisor: _____ Função: _____

Período de Avaliação: ____/____/____ a ____/____/____

Por favor, avalie o desempenho em cada um dos objectivos/tarefas, com base na seguinte escala: 1. Fraco; 2. Regular; 3. Bom; 4. Excelente.

Objectivos/Tarefas	Valor atribuído	Justificação
1 Elaborar projectos necessários à implementação dos objectivos do programa de saúde.		
2 Planificar e velar pela execução de diagnósticos e estudos de avaliação de impacto dos projectos.		
3 Elaborar planos e relatórios mensais, trimestrais e anuais sobre a execução dos projectos.		
4 Responder pelo grau de implementação dos planos mensais, trimestrais e anuais.		
5 Criar sistemas de M&A para os projectos.		
6 Velar pela aquisição, produção e reprodução de material de IEC.		
7 Elaborar planos mensais de necessidades materiais e financeiras dos projectos.		
8 Identificar necessidades de reforço da capacidade do pessoal sob sua supervisão.		
9 Supervisionar e avaliar o desempenho dos oficiais de projecto.		
10 Criar as condições necessárias para avaliações internas e externas dos projectos.		
11 Emitir pareceres sobre os relatórios financeiros dos projectos.		
12 Participar na elaboração das estratégias, planos e orçamentos anuais da organização.		
13 Participar em encontros com financiadores e parceiros da implementação dos projectos.		
Média		

(d) *Frases descritivas*: trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como positivos ou negativos. Assim, assinala-se “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde.

Exemplo 15 - Frases Descritivas

Nome do Trabalhador: _____ Função: _____

Nome do Supervisor: _____ Função: _____

Período de Avaliação: ____/____/____ a ____/____/____

Anote "x" sob o sinal "Sim" para responder positivamente à questão colocada e "Não" para responder negativamente. Não deixe nenhum bloco sem preencher por vezes.

#	Fatores de avaliação do desempenho	Sim(+)	Não(-)
01	Possui escolaridade suficiente para o desempenho do cargo?		
02	Costuma estar alegre e sorridente?		
03	Tem experiência no serviço que está executando?		
04	É contrário a modificações e não se interessa por novas ideias?		
05	Desenvolve trabalho complexo e presta atenção às instruções recebidas?		
06	Demonstra atracção pelo sexo oposto?		
07	Tem interesse em aprender coisas novas?		
08	Seu trabalho carece de mais escolaridade?		
09	Pode planejar, executar e controlar sozinho as tarefas?		
10	Sua aparência é boa e agradável nos contactos em geral?		
11	Demonstra concentração mental nos trabalhos?		
12	A atenção no trabalho exige que ele esforce a vista?		
13	Presta atenção às condições de trabalho, principalmente à ordem?		
14	O resultado do trabalho tem erros, e não é satisfatório?		
15	Um curso de especialização é recomendado para o progresso no trabalho?		
16	Fuma no ambiente de trabalho?		
17	É desleixado em sua apresentação pessoal?		
18	Observa as normas de segurança para si e para os seus colegas?		
19	Preocupa-se com o seu autoconhecimento para aumentar o seu rendimento?		
20	Vela pelo bom estado técnico dos equipamentos postos à sua disposição?		

5.5. Benefícios da Avaliação do Desempenho

A análise dos resultados das avaliações fornecerá indicadores relevantes que beneficiarão todas as partes envolvidas, nomeadamente:

(a) *A organização*: terá informações importantes sobre aspectos que afectam directamente a sua vitalidade, permitindo fazer ajustes necessários ao planeamento estratégico. De igual modo, contribuindo para a tomada de decisões relacionadas às promoções, formação, contratações, melhorias de condições de trabalho, etc.

(b) *O Director/Coordenador*: terá mais clareza sobre os aspectos que requerem sua atenção e uma visão das necessidades da sua área, em termos de potencial humano.

(c) *O Superior Imediato*: terá mais clareza sobre os aspectos que requerem sua atenção, tanto no que se refere às suas atitudes, quanto em relação às atitudes dos colaboradores sob sua responsabilidade.

(d) *Os Pares*: propiciam um olhar inovador e muito significativo, podendo contribuir com informações relevantes para o contexto organizacional.

(e) *O colaborador*: terá uma percepção mais segura quanto à visão que seus avaliadores têm em relação às suas atitudes, desenvolvimento profissional e actuação na equipe.

Exercício 4 - Avaliação do Desempenho

Objectivos: Avaliar os conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos manifestados no exercício de um cargo.

Tempo de Realização: 2 horas

Passos a Cumprir:

- 1.** Com base nos dados disponíveis sobre o candidato recrutado no exercício 3, elabore um conjunto de indicadores de desempenho em três variáveis, nomeadamente: (a) Competências técnicas (conhecimentos); (b) Aptidões pessoais e; (c) Comportamentos;
- 2.** Tendo em conta os conceitos abordados no ABC da Gestão de RH, seleccione dois dos quatro métodos para avaliação do desempenho: (a) Escalas gráficas de classificação; (b) Escolha e distribuição forçada; (c) Avaliação por objectivos e; (d) Frases descritivas. Justifique a sua opção;
- 3.** Elabore dois tipos de avaliação do desempenho, com base nos métodos seleccionados no ponto anterior;
- 4.** Implemente um dos formulários de avaliação elaborados desenvolvendo um sociodrama.

Capítulo VI - PLANO DE CARREIRA

6.1. Enquadramento Teórico

O planeamento estratégico deve estabelecer a força de trabalho e os talentos humanos para realização das actividades da organização a médio ou longo prazo. Trata-se de um processo de tomada de decisão antecipado no que se refere ao pessoal necessário para que a organização concretize os seus objectivos dentro de um período predeterminado.

O plano de carreira é uma ferramenta que visa a melhoria contínua dos processos organizacionais através do desenvolvimento dos colaboradores, conferindo-lhes capacidade real de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. É o caminho por onde um colaborador pode crescer dentro de uma organização, passando por diferentes órgãos, cargos e tarefas.

O plano de carreira tem por objectivos: (a) proporcionar o desenvolvimento de recursos humanos com capacidade e motivação para criar, manter e realizar os objectivos organizacionais; (b) oferecer condições ao desenvolvimento e; (c) alcançar níveis de produtividade compatíveis com a competitividade do mercado.

6.2. Dinâmica de Estruturação

A estruturação do plano de carreira nas diversas áreas de actuação cria vantagens competitivas aos colaboradores mais bem qualificados, mas também constitui uma das melhores técnicas de retenção de colaboradores em cargos técnicos, para os quais o recrutamento e a retenção são sempre difíceis.

A dinâmica da estrutura de carreira deve iniciar com a criação de planos de desenvolvimento individual, onde a organização estabelece o conjunto de expectativas que tem em relação a cada um dos colaboradores e fixa critérios de migração ou transferências entre diferentes órgãos e cargos. Assim, um colaborador terá a possibilidade de começar como assistente administrativo, por exemplo, e crescer, passando por administrador, até chegar ao cargo de responsável máximo do órgão.

No que se refere a gestão de um plano de carreira, o órgão responsável pela gestão de recursos humanos assume tarefas estratégicas, entre as quais destacam-se:

(a) Definir, na generalidade e especialização, o contingente de pessoal disponível e o necessário para execução dos objectivos estratégicos (Quadro de Pessoal). O quadro do Pessoal tem por objectivo determinar o total de cargos criados, ocupados e em vaga na estrutura organizacional, com vista a determinar as necessidades de recrutamento e selecção.

Exemplo 16- Quadro de Pessoal

Categoria	Cargos	Lugares		
		Criados	Ocupados	Vagas
Técnicos Graduados	Director Geral	1	1	0
	Director Adm. e financeiro	1	1	0
	Director de programa	1	0	1
Técnicos Bacharéis e Licenciados	Assistente Administrativo	1	0	1
	Assistente financeiro	1	1	0
	Assistente de educação	1	1	0
Técnicos Médios	Assistente de saúde	1	1	0
	Oficial de recursos humanos	1	1	1
	Oficial de Logística	3	1	2
	Oficial de transporte	3	2	1
	Oficial de Malária	8	4	4
	Oficial de VIH/SIDA	8	3	5
	Oficial de CPN	4	2	2

(b) Determinar os parâmetros para o desenvolvimento de carreira a todos os níveis e estabelecer canais de negociação de expectativas entre os colaboradores e a organização.

(c) Alinhar a expectativa dos colaboradores com a estratégia da organização. O interesse dos colaboradores em melhorar o seu potencial para atingir outros níveis hierárquico permite uma planificação mais estratégica dos recursos humanos. Por outro lado, o aumento do potencial, de acordo com os objectivos de carreira, estimula a lealdade, a motivação e a melhoria do desempenho nos cargos actuais;

(d) Desenvolver as competências dos colaboradores com vista à sua promoção. A capacitação de colaboradores contribui para a disponibilidade de pessoal em linha de sucessão, em caso de saídas da organização (demissão, reforma e morte).

6.3. Desenho de Carreira

O desenho de carreira traduz as sequências lógicas de cargos a que um colaborador pode ascender. O desenho é influenciado por diferentes aspectos, entre os quais:

- (a) valores e estratégias da organização;
- (b) especificidade da categoria profissional da carreira;
- (c) características do mercado de trabalho e;
- (d) momento histórico vivido pela organização.

Existem três tipos básicos de desenho de carreira:

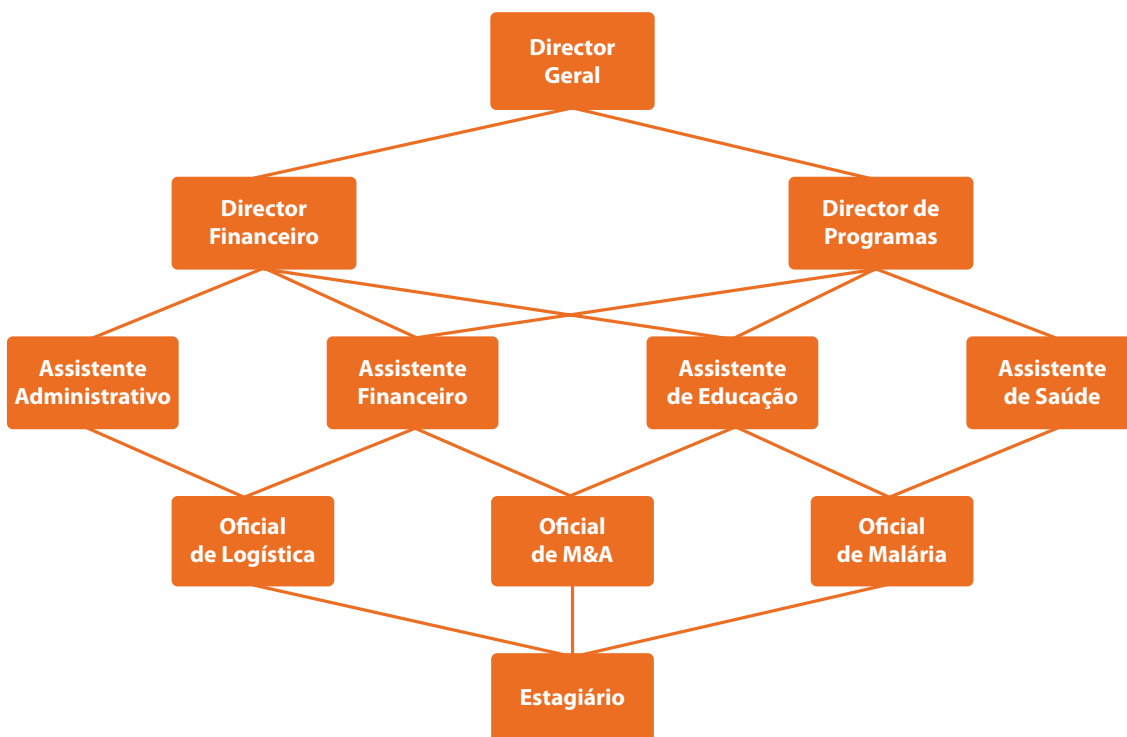
(a) *Estrutura em linha*: ordena diversas posições numa única direcção, sem alternativas. Nesse caso, cada estágio da carreira corresponde a um processo específico de atribuições destinadas a várias pessoas.

Exemplo 17 - Estrutura em Linha

Níveis	Cargos
1	Director Geral
2	Coordenador de Programa
3	Assistente de Programa
4	Oficial de Projecto
5	Supervisor de Campo

(b) *Estrutura em rede*: caracteriza-se por apresentar várias alternativas para cada posição da organização, permitindo que o colaborador estabeleça a sua trajetória, conforme os critérios de acesso estabelecidos.

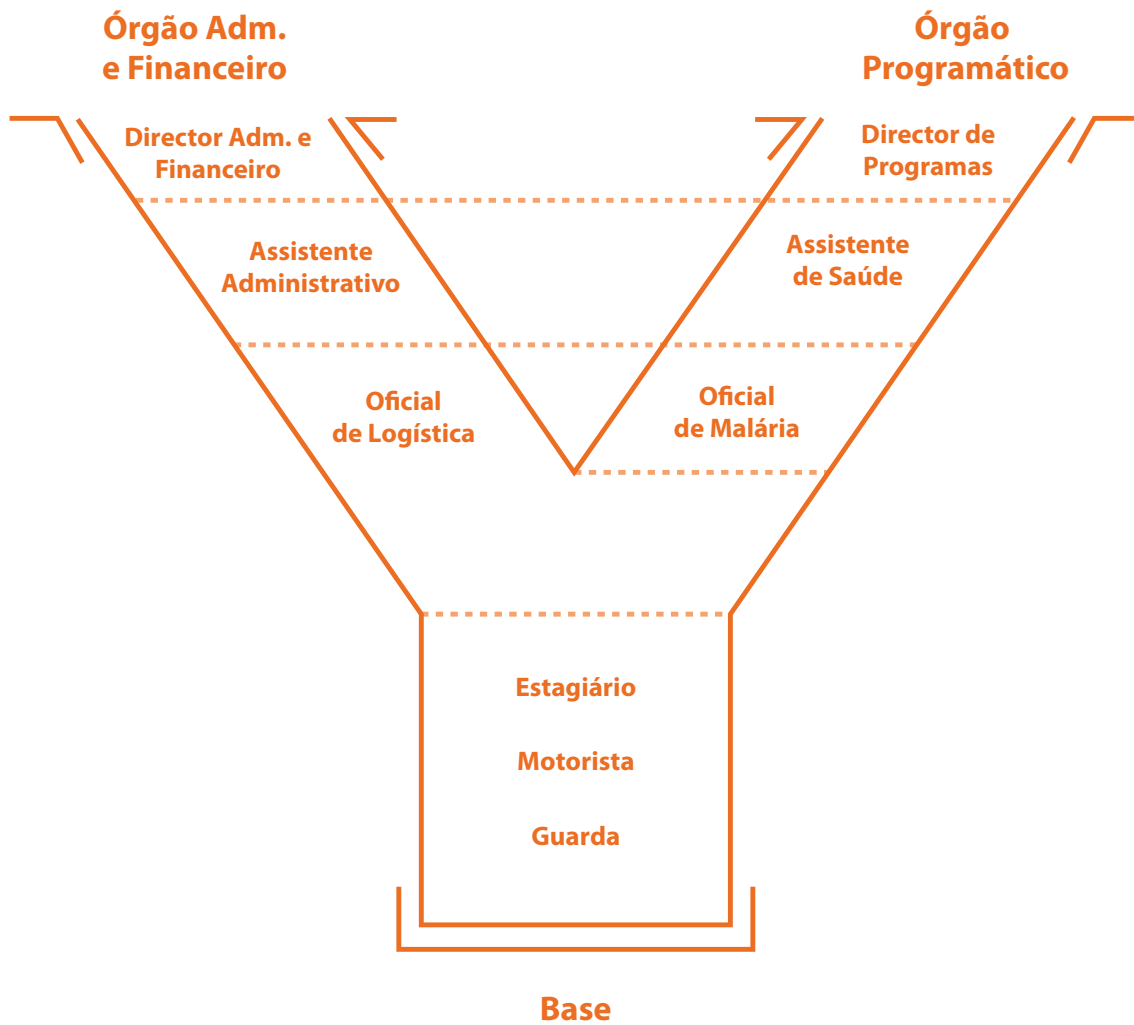
Exemplo 18 - Estrutura em Rede



(c) *Estrutura paralela*: definida como “uma sequência de posições orientada em duas direcções, uma de natureza técnica/operacional e outra de natureza administrativa, sendo o acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento garantido pela organização, em qualquer uma das direcções escolhidas”. (DUTRA, 1996, p. 86).

Esta estrutura tem uma base comum tanto para cargos técnicos como cargos de gestão. Assim, o sistema de carreiras paralelas permite à organização incentivar tanto o aperfeiçoamento técnico como o de gestão, dependendo das vocações e aspirações individuais.

Exemplo 19 - Estrutura Paralela



6.4. Plano de Desenvolvimento Pessoal

Considerando os objectivos e características das organizações alvo do presente manual, será abordado o plano de desenvolvimento pessoal, que consiste num plano de acção para o aperfeiçoamento de conhecimentos e competências dos colaboradores, com vista a ascensão ao cargo pretendido a curto, médio ou longo prazo.

Uma vez identificada a função e desenvolvido um dos três tipos de desenho de carreira apresentados no ponto anterior, o colaborador, apoiado pelo órgão responsável pela gestão dos recursos humanos, deve identificar as competências e estratégias a serem desenvolvidas para o desenvolvimento da carreira em questão, esboçando toda a informação na matriz abaixo:

Exemplo 20 - Plano de Desenvolvimento Pessoal

Nome do Colaborador: _____

Cargo actual: _____

Data de início e fim	Competências Necessárias	Como Desenvolver	Cargo Pretendido

Exercício 5 - Plano de Carreira

Objectivos: *Desenhar as sequências lógicas de posições ou estágios a que um cargo pode ascender.*

Tempo de Realização: 2 horas

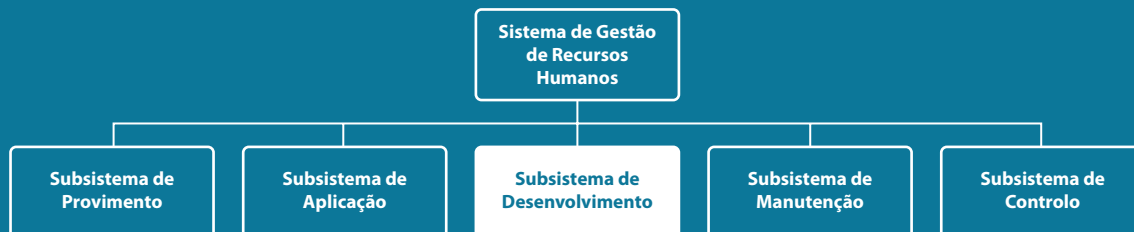
Passos a Cumprir:

1. Desenhe o quadro do Pessoal da sua organização, ou seja, o total de cargos criados, ocupados e em vaga na estrutura organizacional;
2. Determine os parâmetros para o desenvolvimento de carreira a todos os níveis e os canais de negociação de expectativas entre os colaboradores e a organização;
3. À luz dos parâmetros determinados no ponto anterior, seleccione um dos cargos mais baixos do seu quadro de pessoal e elabore os três tipos básicos de desenho de carreira: (a) Estrutura em linha; (b) Estrutura em rede e; (c) Estrutura paralela;
4. Uma vez identificada a função e elaborado o desenho de carreira, elabore um plano de desenvolvimento pessoal da carreira em questão, esboçando uma matriz com as seguintes informações: (a) Calendarização; (b) Competências necessárias; (c) Como Desenvolver e; (d) Cargo pretendido.



SECÇÃO C

SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO



Capítulo VII

- FORMAÇÃO DO PESSOAL

7.1. Enquadramento Teórico

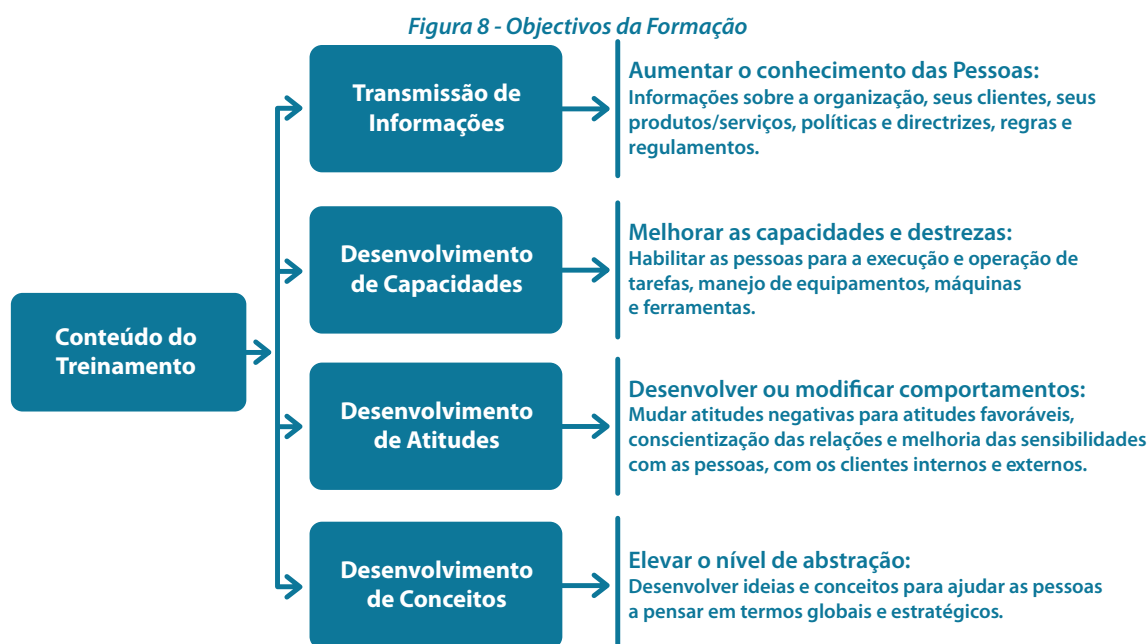
A expressão formação refere-se ao processo de transmissão de conhecimentos, aptidões e competências necessárias ao desempenho nos cargos de maneira excelente. É um processo contínuo de melhoria das competências dos colaboradores.

O sucesso ou fracasso de uma organização passa necessariamente por quatro factores: *peessoas, capital, espaço físico e tecnologia*. O primeiro é, sem dúvida, o idealizador e realizador de todas as actividades, por mais avançada que seja a tecnologia.

O aumento da competitividade, aliado ao contínuo avanço da tecnologia, faz com que as organizações se preocupem cada vez mais com o frequente aperfeiçoamento dos seus colaboradores. Por isso, a formação não pode ser vista como custo, mas sim como um investimento que dá excelente retorno quando bem executado.

Segundo Chiavenato (1999), a formação deve incidir sobre os seguintes objectivos:

- (a) Transmitir informações relevantes sobre a organização (seu ambiente interno e externo), visão, missão, políticas, regulamentos e clientes;
- (b) Melhorar e desenvolver novas habilidades para execução das tarefas, principalmente considerando os avanços que a tecnologia oferece;
- (c) Alterar atitudes que sejam desfavoráveis, como falta de entusiasmo, de alteridade e de consciência organizacional perante os clientes e os colegas;
- (d) Buscar novos conhecimentos, conceitos e ideias.



Chiavenato, 2006

7.2. Determinantes da Formação

Cabe fundamentalmente ao órgão responsável pela gestão de Recursos Humanos a responsabilidade de administrar, planear, recrutar e seleccionar pessoas, e principalmente formar, objectivando o desenvolvimento das competências individuais e colectivas. Nesse caso, a formação deve ser voltada para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições, enquanto ferramenta chave no processo de desenvolvimento organizacional.

As decisões sobre a necessidade ou não de desenvolver um programa de formação nas organizações, geralmente são permeadas por três factores determinantes:

(a) Necessidade de adequar o pessoal aos objectivos organizacionais

- Existência de recém-formados ou de novos empregados, que possuem no máximo uma boa base teórica, cabendo assim à organização desenvolver as competências necessárias ao bom desempenho;
- Modificação e inadaptação aos cargos e funções, provocando a necessidade de um contínuo ciclo de aprendizagem;
- Exigências de um mundo cada vez mais globalizado, onde somente a multifuncionalidade tornará uma pessoa empregável.

(b) Necessidade de solucionar problemas

Quadro 6 – Necessidade de Solucionar Problemas

Problema a Solucionar	Vantagem para a Organização
<ul style="list-style-type: none"> • Gastos inúteis de materiais; • Acomodação e perda da motivação; • Diminuição da capacidade produtiva; • Perda da qualidade; • Inadaptação aos avanços tecnológicos; • Danos em ferramentas e máquinas; • Lentidão na execução das tarefas; • Mau atendimento ao público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de produtividade; • Redução de custos; • Melhoria da qualidade; • Redução na rotatividade de pessoal; • Velocidade na execução das tarefas; • Aumento do entrosamento entre pessoal; • Aperfeiçoamento contínuo; • Descobertas de novas aptidões.

(c) Necessidade de adequar conhecimentos, competências e atitudes

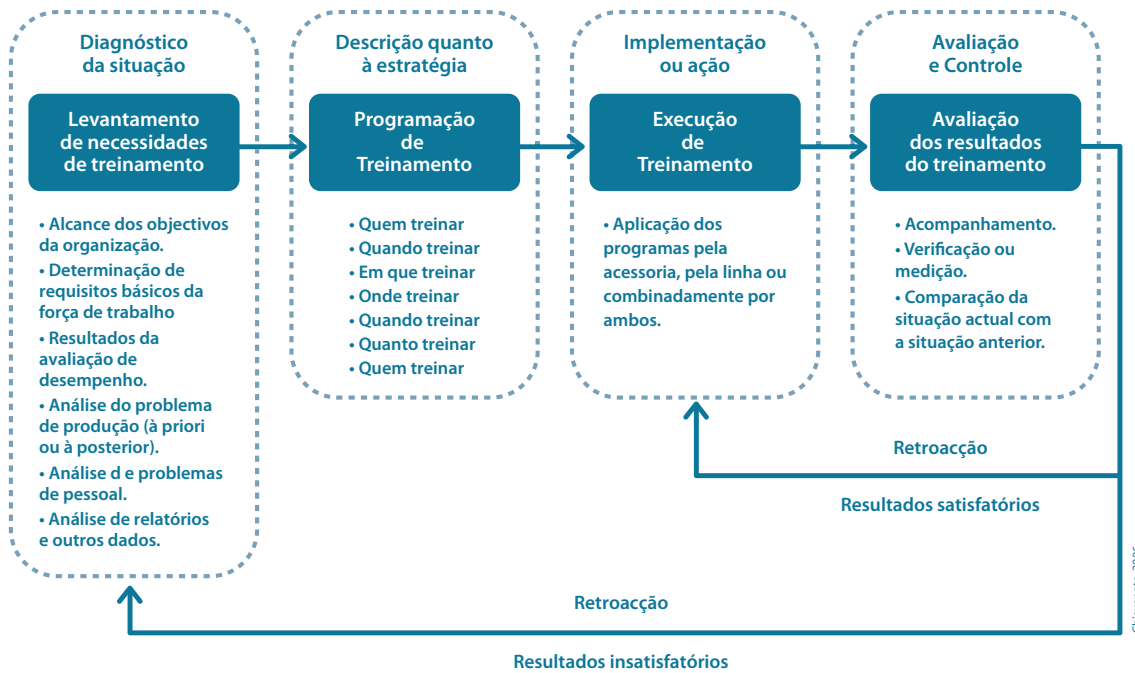
- *Transmissão de conhecimentos:* sobre a organização, seus produtos, serviços, políticas, regras, regulamentos, etc. Pode envolver também transmissão de novos conhecimentos teóricos sobre o trabalho.
- *Desenvolvimento de competências:* aptidões directamente relacionadas com o desempenho do cargo actual ou de possíveis ocupações futuras, desde que orientado directamente para as tarefas e operações a serem executadas.
- *Modificação de atitudes:* mudança de atitudes negativas, aumento da motivação, desenvolvimento da sensibilidade dos gestores e supervisores quanto aos sentimentos e reacções das pessoas. Pode envolver adopção de novos hábitos e atitudes, principalmente em relação a clientes ou usuários.

7.3. Etapas do Processo de Formação

O Processo de Formação deve cumprir quatro etapas. Nomeadamente:

- (1) Identificação das necessidades;
- (2) Planeamento e programação;
- (3) Execução da formação;
- (4) Avaliação dos resultados.

Figura 9 – Etapas do Processo de Formação



Etapa 1: Identificação das necessidades

O gestor neste momento precisa ter uma visão clara dos membros da sua equipa para poder fazer a identificação das reais necessidades de formação. É neste momento que ele identifica o nível de eficiência e competência dos seus colaboradores e compara com os níveis desejados.

Um dos fundamentos básicos da formulação do plano de formação é a competência, isto é, a soma de conhecimentos (saber – formação teórica), habilidades (fazer – formação prática) e atitudes (querer fazer – intervenções motivacionais). Portanto, para julgar se um colaborador é competente é preciso analisar os três aspectos complementares acima referidos.

A partir disso deverá ser concebido um instrumento que permita identificar a carência observada no indivíduo ou grupo, diante do padrão de qualificação necessário para a boa execução das tarefas de uma função, nomeadamente: Questionário, Avaliação de desempenho, Discussão em grupo, Reuniões inter-órgãos, Entrevista estruturada, Pesquisa de satisfação de clientes, entre outros.

A identificação das necessidades de formação numa organização pode abranger os seguintes níveis:

(a) *Diagnóstico ao nível organizacional:* em relação a eficiência e eficácia, imagem da organização perante os colaboradores, clientes, fornecedores, governo, inovação e criatividade dentro do ambiente organizacional.

(b) *Diagnóstico ao nível de recursos humanos:* em relação ao absentismo e à rotatividade do quadro de pessoal, desempenho grupal e individual, comportamentos e atitudes das pessoas na colaboração com os colegas.

(c) *Diagnóstico ao nível dos cargos*: em relação à análise e descrição dos cargos, espírito de grupo e cooperação, aumento da produtividade e melhoria da qualidade do produto ou serviço.

(d) *Diagnóstico ao nível da formação*: em relação à satisfação dos objectivos da formação e retorno dos investimentos realizados na sua execução.

Etapa 2: Planeamento da Formação

Milkovich e Bourdreau (2000) destacam que um sistema eficaz e constante de planeamento e avaliação da formação é essencial para assegurar o retorno adequado do investimento realizado.

Uma forma simples de estruturar esta fase é usar a ferramenta 5W2H¹, que apesar do nome lembrar uma fórmula química, nada mais é do que transcrição em inglês de perguntas fundamentais em qualquer planeamento. Vejam o quadro:

Exemplo 21 - Plano de Formação

#	Perguntas	Informação Pretendida
1	O que fazer?	Objectivo
2	Por que fazer?	Justificação
8	Onde fazer?	Local
7	Quando Fazer?	Tempo
6	Quem responde?	Implementadores
5	Como fazer?	Metodologia
9	Quanto custa?	Orçamento

Etapa 3: Implementação

A implementação da formação é o ápice de todo um planeamento, de tal forma que, se não for bem-feita compromete-se todo o programa. Para isso devem ser seguidos os procedimentos abaixo:

(a) *Convocação dos formandos*: é muito comum o instrutor da formação deparar-se com formandos desmotivados porque, em muitos casos, não estão cientes da real importância da aprendizagem contínua. Para minimizar esses problemas, ao convocar um colaborador para a formação deve-se aguçar a sua curiosidade, e para isso, é necessário:

- Deixar de lado aqueles velhos memorandos e passar a usar um convite ou algo mais atractivo.
- Procurar conhecer os pontos fortes dos formandos fazendo uma rápida reunião com seus superiores.
- Deixar bem claro quais são os ganhos que os formandos terão com a realização desta formação, no início do programa.

(b) *O papel do instrutor*: é actuar como um verdadeiro agente de mudança em direcção aos objectivos da formação. Para identificá-lo correctamente é necessário analisar as várias propostas de curriculum e seleccionar o mais adequado à necessidade da organização.

O instrutor deve possuir algumas características básicas para que possa obter sucesso na transmissão de conhecimento. Vejamos algumas:

- Personalidade e segurança;
- Conhecimento do assunto;
- Habilidade para lidar com ambiguidades;
- Motivação para a função;

1. Corresponde às letras iniciais das palavras (em inglês) que introduzem as perguntas que servem de directrizes para a elaboração de planos: What (o quê), Why (porquê), Where (onde), When (quando), Who (quem), How (como) e How much (quanto).

- Criar vínculo com o público;
- Liderança e influência;
- Habilidade em transmitir ideias;
- Criatividade e Empatia;
- Ser ético nas relações, nos procedimentos e nas análises.

Etapa 4: Avaliação dos resultados

Os resultados da formação podem ser vistos no quotidiano das organizações por meio da redução dos custos, da melhoria da qualidade dos produtos, bem como da satisfação dos colaboradores e dos clientes.

O que mais importará para a organização é estar ciente do tipo de retorno que o programa de formação irá trazer. Portanto, ao terminar uma formação, deve-se avaliá-la junto com os formandos e verificar posteriormente se trouxe benefícios reais para a organização.

Os indicadores são essenciais ao controlo dos processos das organizações porque possibilitam o estabelecimento de metas mensuráveis. Com base nos indicadores podem ser feitas análises críticas do desempenho dos processos de formação. Alguns exemplos de indicadores para avaliar um programa de formação seriam:

- (a) Índice de satisfação de clientes;
- (b) Tempo médio de produção;
- (c) Taxa de assiduidade;
- (d) Taxa de rotatividade e;
- (e) Taxa de não-conformidades.

A avaliação do programa de formação numa organização pode abranger os seguintes níveis:

- (a) Avaliação ao nível organizacional: em relação a eficiência e eficácia, imagem da organização perante os colaboradores, clientes, fornecedores, governo, inovação e criatividade dentro do ambiente organizacional.
- (b) Avaliação ao nível de recursos humanos: em relação ao absentismo e à rotatividade do quadro de pessoal, desempenho grupal e individual, comportamento e atitudes das pessoas na colaboração de suas actividades e de seus colegas, além da melhoria da qualidade de vida no trabalho.
- (c) Avaliação ao nível dos cargos: em relação à análise e descrição dos cargos, espírito de grupo e cooperação, aumento da produtividade e melhoria da qualidade do produto ou serviço.
- (d) Avaliação ao nível de formação: em relação à satisfação dos objectivos da formação e retorno dos investimentos realizados na sua execução.

Quadro 7 - Níveis de Avaliação da Formação

Nível de Análise	Sistema Envolvido	Informações Básicas
Análise Organizacional	Sistema Organizacional	Objectivos Organizacionais e Filosofia de Treinamento
Análise dos Recursos Humanos	Sistema de Treinamento	Análise da Força de Trabalho (Análise das Pessoas)
Análise de Operações e Tarefas	Sistema de Aquisição de Habilidades	Análise de Aptidões, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e características pessoais exigidas pelos cargos (Análise dos cargos)

Exercício 6 - Plano de Formação do Pessoal

Objectivos: *Elaborar um plano de reforço de conhecimentos, habilidades e competências necessárias ao desempenho de cargos de maneira excelente.*

Tempo de Realização: 2 horas

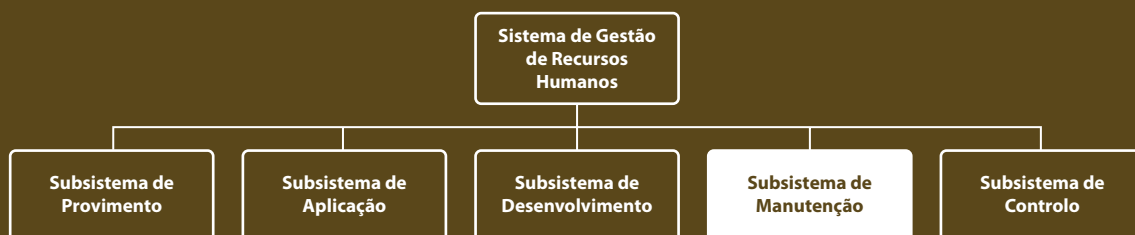
Passos a Cumprir:

1. Identifique as necessidades de formação para a carreira cujo plano foi desenvolvido no exercício 5. Para tal poderá considerar três aspectos essenciais: (a) Conhecimentos (saber – formação teórica); (b) Competências (fazer – formação prática) e; (c) Atitudes (querer fazer – intervenções motivacionais);
2. Elabore um instrumento que permita identificar a carência observada no colaborador, perante o padrão de qualificação necessário para a boa execução das tarefas do seu cargo, nomeadamente: (a) Questionário; (b) Avaliação de desempenho; (c) Entrevista estruturada e; (d) Pesquisa de satisfação de clientes;
3. Simule o preenchimento do instrumento elaborado no ponto anterior e, com base no seu resultado, elabore um plano de formação com as seguintes informações: (a) O que fazer? (Objectivo); (b) Porquê fazer? (Justificação); (c) Para quem fazer? (Público alvo específico) (d) Como fazer? (Tipos de actividades); (e) De que forma fazer? (Metodologia); (f) Quem responde? (Implementadores); (g) Quando Fazer? (Prazos); (h) Onde fazer? (Local); (i) Quanto custa? (Orçamento).



SECÇÃO D

SUBSISTEMA DE MANUTENÇÃO



Capítulo VIII

- REMUNERAÇÃO DO PESSOAL

8.1. Enquadramento Teórico

Quando as pessoas ingressam numa organização, criam uma série de expectativas quanto aos retornos pretendidos do trabalho a ser executado e estarão tanto mais empenhadas, quanto maior for o grau de reciprocidade. Por isso, um dos aspectos mais importantes para uma adequada gestão de Recursos Humanos é a existência de um sistema de remuneração.

Um sistema de remuneração é um conjunto de princípios e directrizes que a organização define em matéria de retribuições, isto é, como contrapartida do trabalho realizado, permitindo assegurar a equidade interna, a competitividade no mercado de trabalho e a individualização dos salários com base no mérito.

Quando os salários são inferiores aos praticados no mercado a organização arrisca-se a seleccionar pessoas inadequadas e desmotivadas, com consequências na redução da produtividade. Um bom sistema de remuneração deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno (harmonia interna dos cargos e salários) e externo (harmonia dos cargos e salários com o mercado de recursos humanos), deve ainda, estar apoiado em critérios claros, que viabilizem a motivação, o comprometimento, o aumento da produtividade, o controlo dos custos, o tratamento justo dos colaboradores e o cumprimento da legislação.

Os modelos de remuneração, desde o tradicional e fundamental Plano de Cargos e Salários, passando pelos diversos tipos de Programas de Remuneração Variável, são as ferramentas necessárias para atingir os seguintes objectivos:

- Estabelecer uma política salarial justa, equitativa e competitiva, capaz de estimular a inovação e a produtividade;
- Determinar estruturas salariais capazes de atrair e reter os melhores profissionais para actividades específicas;
- Determinar o valor dos cargos e estabelecer um equilíbrio interno sem distorções salariais, de acordo com as referências do mercado;
- Harmonizar os interesses económico-financeiros da organização com os interesses de crescimento e qualidade de vida dos colaboradores.

8.2. Sistemas de Remuneração

A multiplicidade de sistemas de remuneração tem crescido devido à necessidade de encontrar maneiras criativas para aumentar o vínculo entre as organizações e seus colaboradores, podendo ser classificadas em sete tipos:

(a) *Remuneração Funcional*: conhecido popularmente como PCS (Plano de Cargos e Salários), é o mais tradicional e usual nas organizações em geral. Promove o equilíbrio interno e externo. O equilíbrio interno, ocorre após avaliação de todos os cargos e aplicação de uma regra geral para estabelecimento dos salários, gerando um sentimento de justiça entre os colaboradores, enquanto o equilíbrio externo consiste na adequação dos salários da organização aos valores praticados no mercado, em função de pesquisas salariais.

(b) *Salário Indirecto*: são benefícios oferecidos pelas organizações aos seus colaboradores e representa muitas vezes uma parcela considerável da remuneração total. Os benefícios podem englobar empréstimo financeiro, assistência médica e medicamentosa, auxílio-funeral, arrendamento de casa, transporte, alimentação e outros. Normalmente, são oferecidos aos colaboradores sem opção de escolha.

(c) *Remuneração por Competências*: É paga em função do conhecimento ou competências certificadas. Foca a pessoa e não a função, o que promove o desenvolvimento individual e consequentemente da organização. O tempo de permanência no cargo não representa um factor relevante para o aumento salarial, o mais importante é a capacidade dos profissionais.

(d) *Remuneração por Qualificações*: esse sistema passou a ser interessante em função de diversos factores como o aumento da demanda de profissionais qualificados, a redução de estruturas hierárquicas rígidas e a popularidade do conceito de competência. Competência envolve conhecimento (tudo aquilo que pode ser formalmente aprendido), competências (embora possa ser aprendido, necessita de aptidão pessoal) e atitudes (postura/comportamento que o profissional necessita para o exercício do cargo).

(e) *Remuneração Variável*: é o conjunto de diferentes formas de recompensa oferecidas aos colaboradores, complementando a remuneração fixa, em função do desempenho. O desempenho individual pode ser recompensado por incentivos e prémios e o desempenho da equipa pode ser reconhecido através de remuneração por resultados. Os objectivos da remuneração variável são: criação de vínculos entre o desempenho e a recompensa, partilha dos resultados da organização e transformação do custo fixo em variável.

8.3. Plano de Remuneração

8.3.1. Critérios de elaboração

A remuneração pode ser constituída por três componentes: remuneração básica (salário por mês ou por hora), incentivos salariais (bónus, participação nos lucros, etc.) e benefícios (seguros em geral, refeições subsidiadas, etc.).

A remuneração pode ser directa e indirecta. A primeira refere-se aos salários directos, comissões, prémios e bónus pagos pelas organizações em contrapartida a um serviço prestado. A indirecta, por sua vez, refere-se a férias, ao descanso semanal remunerado (DSR), gratificações, gorjetas, horas extras, 13º salário, adicionais, entre outros benefícios definidos em convenções colectivas do trabalho, como por exemplo, alimentação e transporte subsidiados, seguro saúde, etc..

A remuneração corresponde, portanto, à soma do salário directo e do salário indirecto, ou seja, tudo que o colaborador recebe pelo trabalho realizado. Nesta perspectiva distingue-se entre salário nominal e real, sendo o primeiro representado pelo volume de dinheiro recebido pelo colaborador e, o segundo, a quantidade de bens que pode ser adquirida com o dinheiro (poder aquisitivo). Portanto, nem sempre o aumento do salário nominal significa aumento do poder aquisitivo (pode significar apenas uma recomposição das perdas).

Tendo em vista esta complexidade é que se faz necessária a definição de alguns critérios para se elaborar um plano de remuneração, tais como:

(a) *Equilíbrio interno e externo*: do ponto de vista interno, os salários devem seguir uma justiça distributiva, ou seja, cada colaborador deve receber de acordo com as contribuições prestadas; externamente, os salários devem ser compatíveis com os pagos no mercado de trabalho, analisando principalmente os concorrentes e o exercício de funções similares;

(b) *Remuneração fixa ou variável*: as organizações devem definir previamente se pagará os colaboradores a partir de uma base fixa (o que reduz os riscos para ambas as partes) ou sobre a sua produtividade (em alguns casos, pode estimular o colaborador a trabalhar mais);

(c) *Desempenho ou tempo de casa*: de acordo com a sua cultura, a organização optará pelo critério que irá priorizar: valorizar o desempenho individual e grupal ou valorizar a fidelidade do colaborador para com a organização;

(d) *Remuneração do cargo ou da pessoa*: definir se a unidade de análise para a determinação do salário será o cargo (todas as pessoas que se enquadram num determinado cargo receberão o mesmo salário) ou o indivíduo (de acordo com o conhecimento e habilidades das pessoas, estas passarão a desempenhar mais tarefas e deverão receber proporcionalmente);

(e) *Igualitarismo ou elitismo*: incluir um grande número de colaboradores num mesmo sistema de remuneração (todos receberão como bônus um "14º salário") ou estabelecer diferentes planos nos diversos níveis hierárquicos (o bônus variará de acordo com o cargo);

(f) *Prémios monetários ou não-monetários*: enfatizar motivação via salários e recompensas ou através de promoções e aspectos ligados à segurança pessoal;

(g) *Remuneração aberta ou confidencial*: permitir que os colaboradores acompanhem as decisões salariais, ou fazer destas um acto restrito dos responsáveis pela definição dos salários.

8.3.2. Processo de elaboração

A elaboração do plano de remuneração comporta uma série de passos, alguns dos quais podem ser ignorados em função da base organizativa. Tais são:

(a) *Levantamento de atribuições*: consiste no levantamento dos cargos existentes na organização através de entrevistas, questionários e análise documental, para a elaboração da Descrição de Funções. O processo de levantamento também deve servir para análise, uniformização e padronização dos cargos.

(b) *Descrição de Funções*: o levantamento de todos os cargos será o subsídio para a elaboração das Descrição das Funções. Esta constitui a narrativa que engloba o conteúdo do cargo, ou seja, o que o cargo FAZ, COMO FAZ e PARA QUE FAZ, bem como as especificações, competências e qualificações para o pleno desempenho do ocupante da posição.

(c) *Avaliação e Classificação*: é o momento de adequar o valor relativo de cada cargo (equilíbrio interno), ou seja, dimensionar e hierarquizar por ordem de importância todos os cargos da organização.

(d) *Pesquisa Salarial*: visa obter elementos de comparação entre a estrutura da organização e os níveis de remuneração praticados pelas principais organizações do mercado. É a garantia da equidade externa de qualquer política salarial, deve ser feita através de uma pesquisa de mercado.

(e) *Determinação da Estrutura Salarial*: nesta fase a organização deverá fazer o "casamento" entre a Avaliação de Cargos e os Resultados da Pesquisa Salarial; é o momento onde se calculam os valores das faixas salariais para cada cargo ou grupo de cargos da organização, com base no Salário Médio de Mercado.

(f) *Enquadramento de Cargos e Salários*: é a fase onde se calculam todos os custos envolvidos na implantação do Plano de Cargos e Salários, bem como a estratégia de implantação de acordo com as condições financeiras da organização, tentando minimizar o impacto que possa ocorrer.

(g) *Política de Cargos e Salários*: consiste no conjunto de normas, procedimentos e acções no domínio da administração de cargos e salários; são os critérios utilizados para as trajectórias de cargos e salários, crescimento profissional, periodicidade de actualização da estrutura de cargos e salários, etc.

Exemplo 22 - Plano de Cargos e Salários

Função	Categoria	Níveis USD			
		1. Iniciante	2. Operacional	3. Confirmado	4. Experiente
Empregado de Limpeza	A	100	200	300	400
Motorista/Logístico	B	400	500	600	700
Motorista/Chefe		400	500	600	700
Educadores Sociais	C	450	450	650	750
Assistente de Finanças		450	550	650	750
Oficial de M&A		450	550	650	750
Financeiro	D	600	800	1000	1200
Administrador		600	800	1000	1200
Oficial de Programa		600	800	1000	1200
Coordenador Geral	E	1000	1200	1400	1600

Exercício 7 - Plano de Cargos e Salários

Objectivos: Estabelecer as contrapartidas financeiras pelo trabalho realizado, permitindo assegurar a equidade interna, competir no mercado de trabalho, bem como individualizar os salários com base no mérito.

Tempo de Realização: 2 horas

Passos a Realizar:

- 1. Levantamento de atribuições:** com base no organograma desenvolvido no exercício 1, faça a listagem dos cargos existentes na organização;
- 2. Avaliação e Classificação:** estabeleça o valor relativo de cada cargo (equilíbrio interno), por exemplo, estabeleça uma hierarquia dos cargos por categoria de níveis académicos;
- 3. Pesquisa Salarial:** faça uma comparação entre a estrutura de salários da organização e os níveis de salários praticados pelas principais organizações do mercado (equilíbrio externo);
- 4. Determinação da Estrutura Salarial:** estabeleça os valores de pelo menos 3 níveis de salários para cada categoria de cargos, com base no Salário Médio de Mercado;
- 5. Enquadramento de Cargos e Salários:** reflecta sobre os custos envolvidos na implantação do PCS, bem como a estratégia de implantação de acordo com as condições financeiras da organização, tentando minimizar os impactos que possam ocorrer;
- 6. Política de Cargos e Salários:** elabore os critérios para as trajectórias de cargos e salários e a periodicidade de actualização da estrutura de cargos e salários.

Capítulo IX - BENEFÍCIOS SOCIAIS

9.1. Enquadramento teórico

O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de remuneração que as organizações costumam oferecer aos seus colaboradores. A remuneração total é feita de muitas outras formas além do pagamento em salário. Uma considerável parte da remuneração total é constituída por benefícios sociais.

A remuneração directa, ou seja, o salário, é proporcional ao cargo ocupado. A remuneração indirecta, constituída pelos benefícios sociais, é geralmente comum para todos os colaboradores, independentemente do cargo ocupado.

De acordo com Marras (2003) denominam-se benefícios “o conjunto e programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do colaborador”.

Os benefícios surgiram com a preocupação de reter o pessoal e reduzir a rotatividade, principalmente onde as condições eram adversas. Hoje, são discutidos por diversos aspectos quanto aos seus propósitos, de entre os quais:

- Serem competitivos no mercado de trabalho;
- Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores;
- Melhorar o clima organizacional;
- Reduzir a rotatividade de pessoal e o absentismo;
- Facilitar a atracção e manutenção dos recursos humanos;
- Aumentar produtividade em geral.

As origens e o crescimento acelerado dos planos de benefícios devem-se a uma diversidade de factores, de entre os quais destacam-se:

- (a) Exigências dos colaboradores, dos sindicatos e das negociações colectivas;
- (b) Legislação trabalhista e previdenciária imposta pelo governo;
- (c) Competição entre as organizações na disputa pelos recursos humanos disponíveis e;
- (d) Controlos salariais exercidos pelo governo, principalmente no caso de salários elevados.

9.2. Classificação dos Benefícios Sociais

(a) Quanto a exigência, os benefícios classificam-se em legais e espontâneos:

- Legais: são os exigidos pela legislação de trabalho ou previdenciária e convenção colectiva entre sindicatos. Ex: férias, 13º salário, aposentadoria, horas extras, salário-família, salário-maternidade, auxílio-doença, etc.

- Espontâneos: concedidos por vontade da organização, não são exigidos por lei, nem por negociação colectiva. Ex: refeições, transporte, empréstimos, etc.

(b) Quanto a natureza, os benefícios classificam-se em monetários e não-monetários:

- Monetários: Concedidos em dinheiro, geralmente na folha de pagamento e que geram encargos sociais. Ex: subsídios de férias, 13º salário, subsídio de aposentadoria, gratificações, etc.
- Não-Monetários: são os oferecidos em forma de serviços, vantagens ou facilidades. Ex: transporte, refeitório, clube, assistência médica hospitalar e odontológica, transporte de casa para o escritório, etc.

(c) Quanto aos objectivos, os benefícios classificam-se em:

- Assistenciais: prover os colaboradores e suas famílias de certas condições em caso de imprevistos ou emergências. Ex: Assistência médica, odontológica, financeira, creches, etc..
- Recreativos: proporcionam condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Ex: clube, música ambiente, passeios, actividades desportivas, etc.

9.3. Planos de Benefícios

Os planos de benefícios podem ser classificados em conformidade com os grupos hierárquicos da estrutura organizacional, ou seja, cada nível da pirâmide organizacional (estratégico, tático e operacional) pode ter um plano de benefícios diferenciado.

Algumas organizações estabelecem planos de benefícios flexíveis em que o colaborador pode optar, dentro de critérios determinados, pelos benefícios que pretende receber e em que valores-tecto. Assim, por vezes, alguns colaboradores, quando são admitidos, já possuem um Plano de Assistência Médica (privado) e optam por não querer o plano oferecido pela organização. Nesses casos o colaborador pode requerer a parte da contribuição da organização no Plano, ofertada, por exemplo, para melhorar a cesta de alimentação.

Exemplo 23 – Plano de Benefícios

Classe	Quanto à Existência		Quanto à Natureza		Quanto aos Objectivos	
	Legal	Espontâneo	Monetário	N/ monetário	Assistencial	Recreativo
Pós-graduados						
Bacharéis e licenciados						
Médios						

9.3.1. Princípio do planeamento de benefícios

Muitas vezes os colaboradores não reconhecem os custos dos benefícios, mas eles ocupam lugar de destaque no orçamento de despesas da organização. Por isso, a elaboração de um plano de benefícios deve considerar dois critérios importantes:

(a) *Retorno do Investimento*: "... significa que todo benefício deve trazer alguma contribuição à organização, no sentido de compensá-lo ou reduzi-lo, trazendo algum retorno" (Chiavenato, 1999, p.276). Os exemplos que ele cita são: aumento da produtividade, elevação do moral, melhoria da qualidade e retenção de talentos.

(b) *Mútua responsabilidade*: o custo dos benefícios deve ser compartilhado entre a organização e os colaboradores beneficiados. "A mútua responsabilidade é característica das pessoas que colaboram entre si para promover um propósito de interesse comum" (Chiavenato, 1999, p.276). Alguns pacotes são pagos totalmente pela organização (pagamento das horas não trabalhadas), outros são partilhados (refeições e transporte) e outros, ainda, pagos pelos colaboradores (seguro de vida em grupo ou convénio com farmácias e supermercados).

Além do princípio do retorno do investimento e da mútua responsabilidade, outros princípios servem como critérios para o desenvolvimento de planos de benefícios sociais, a saber:

- Satisfazer alguma necessidade real;
- Confinar-se a actividades em que o grupo é mais eficiente que o indivíduo;
- Estender-se sobre a mais ampla base possível de pessoas;
- Evitar conotações de paternalismo benevolente;
- Repousar em financiamento sólido e garantido;
- Ser vantajoso, a longo prazo, para a organização e para o colaborador;
- Ser aplicável em bases económico-financeiras defensáveis;
- Ser planeado e custeado entre a organização e os colaboradores.

9.3.2. Vantagens dos planos de benefícios

Sempre que a organização implanta uma política de benefícios deve-se preocupar com a natureza jurídica dessa política, evitando a configuração de prejuízo ao colaborador. As vantagens para as organizações com planos de benefícios podem ser directas ou indirectas conforme abaixo:

Quadro 8 - Vantagens do Plano de Benefícios

Para a Organização	Para o Colaborador
<ul style="list-style-type: none">• Eleva o moral dos colaboradores.• Reduz a rotatividade e o absentismo.• Eleva a lealdade dos colaboradores.• Aumenta a produtividade.• Demonstra o propósito da organização para com os colaboradores.• Reduz consideravelmente os distúrbios e queixas.• Melhora o relacionamento entre a organização e os colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">• Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro.• Oferece assistência na solução de problemas pessoais.• Aumenta a satisfação no trabalho.• Aumenta o bem-estar do colaborador.• Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual.• Reduz sentimentos de insegurança.• Oferece oportunidades adicionais de asseguramento do status social.

Exercício 8 - Planos de Benefícios

Objectivos: *Elaborar um plano de complementos salariais oferecidos pela organização com vista a torná-la mais competitiva no mercado de trabalho; Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores; Melhorar o clima organizacional; Reduzir a rotatividade de pessoal e o absentismo; Facilitar a atracção e manutenção dos recursos humanos; e Aumentar a produtividade em geral.*

Tempo de Realização: 2 horas

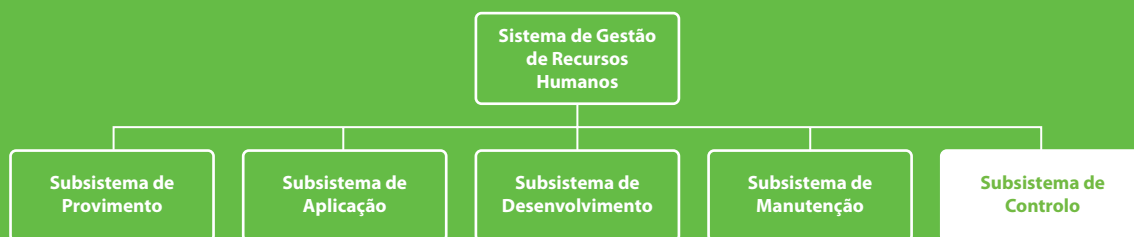
Passos a Realizar:

- 1.** Considerando as capacidades financeiras da sua organização, determine os benefícios a serem atribuídos aos colaboradores: (a) Quanto a exigência (legais e espontâneos); (b) Quanto a natureza (monetários e não-monetários) e; (c) Quanto aos objectivos (Assistenciais e Recreativos);
- 2.** Com base nos resultados do exercício 7, distribua os benefícios seleccionados no ponto anterior entre os diferentes níveis da hierarquia organizacional, representando o resultado num plano de benefícios;
- 3.** Reflecta sobre os custos envolvidos na implantação do plano de benefícios, bem como a estratégia de implantação, de acordo com as condições financeiras da organização, tentando minimizar os impactos que possam ocorrer;
- 4.** Elabore os critérios para o acesso às diferentes categorias de benefícios, disponíveis no plano para o efeito.



SECÇÃO E

SUBSISTEMA DE CONTROLO



Capítulo X - RELAÇÕES DE TRABALHO

10.1. Enquadramento Teórico

A relação de trabalho pode ser definida como uma relação profissional entre a organização e o colaborador. Quanto ao colaborador, existem uma série de factores que condicionam a qualidade desta relação, tais como: executar o trabalho com eficiência, ter boa interacção com colegas e chefia, alcançar resultados pre-nhizados e adaptar-se à cultura organizacional.

McGregor desenvolveu a Teoria X e Teoria Y, para explicar a relação entre a organização e o colaborador. De acordo com a teoria X (mais tradicional) as pessoas são preguiçosas e vistas como meros "recursos" a explorar, por isso o trabalho deve ser imposto, com alto nível de supervisão e controle.

A teoria Y pressupõe que as pessoas gostam de trabalhar desde que a natureza do trabalho seja agradável e permita uma participação activa no processo produtivo. O colaborador representa um capital precioso que deve ser adequadamente explorado. A estrutura organizacional é guiada por valores como responsabilidade, liberdade, autonomia e colaboração.

10.2. Programas de Relacionamento

Actualmente, os programas de relacionamento entre a organização e o colaborador despertam maior atenção nos gestores de RH devido à sua implicação na produtividade. Entre os resultados positivos destes programas estão o aumento dos índices de satisfação no trabalho, a redução dos índices de rotatividade e absentismo, a melhoria do clima organizacional e o conseqüente aumento da produtividade.

Milkovich e Bourdreau (1994) defendem que um programa de relacionamento deve conter cinco aspectos principais:

(a) *Comunicação*: os colaboradores recebem informações e são solicitados a gerá-la para a organização, por exemplo os programas de sugestões e os sistemas de comunicação como intranet, memorandos e jornais.

(b) *Cooperação*: com base em princípios de troca social, a organização compartilha poder de decisão e o colaborador retribui com maior comprometimento, por exemplo os programas de *empowerment*.

(c) *Protecção*: envolve aspectos físicos, segurança no ambiente de trabalho e criação de locais psicologicamente agradáveis para se trabalhar, por exemplo os programas de redução de risco de acidentes de trabalho.

(d) *Assistência*: a organização atende às necessidades especiais e oferece suporte ao colaborador, por exemplo os PAC's (Programas de Assistência aos Colaboradores), que lidam com problemas como álcool, droga, etc.

(e) *Disciplina*: Devido aos altos índices de acções trabalhistas e insatisfação de colaboradores, a disciplina e os conflitos constituem factores fundamentais dos programas de relações no trabalho. As organizações estabelecem normas relacionadas à conduta para os colaboradores. O objectivo não é restringir direitos, mas ajudar as pessoas a trabalharem juntas e em harmonia, de acordo com os padrões estabelecidos para um serviço eficiente.

10.3. Medidas Disciplinares

No passado, o termo disciplina significava a conformidade das pessoas às regras e normas estabelecidas pela organização. Assim, havia necessidade de um controlo rígido para monitorar o comportamento das pessoas que se baseava no horário de trabalho, descrição do cargo, regras e procedimentos de trabalho, proibições, comportamento etc.. Mas, as organizações deixavam de lado aquilo que deveria ser o mais importante: eficiência, eficácia, inovação, criatividade e alcance de metas.

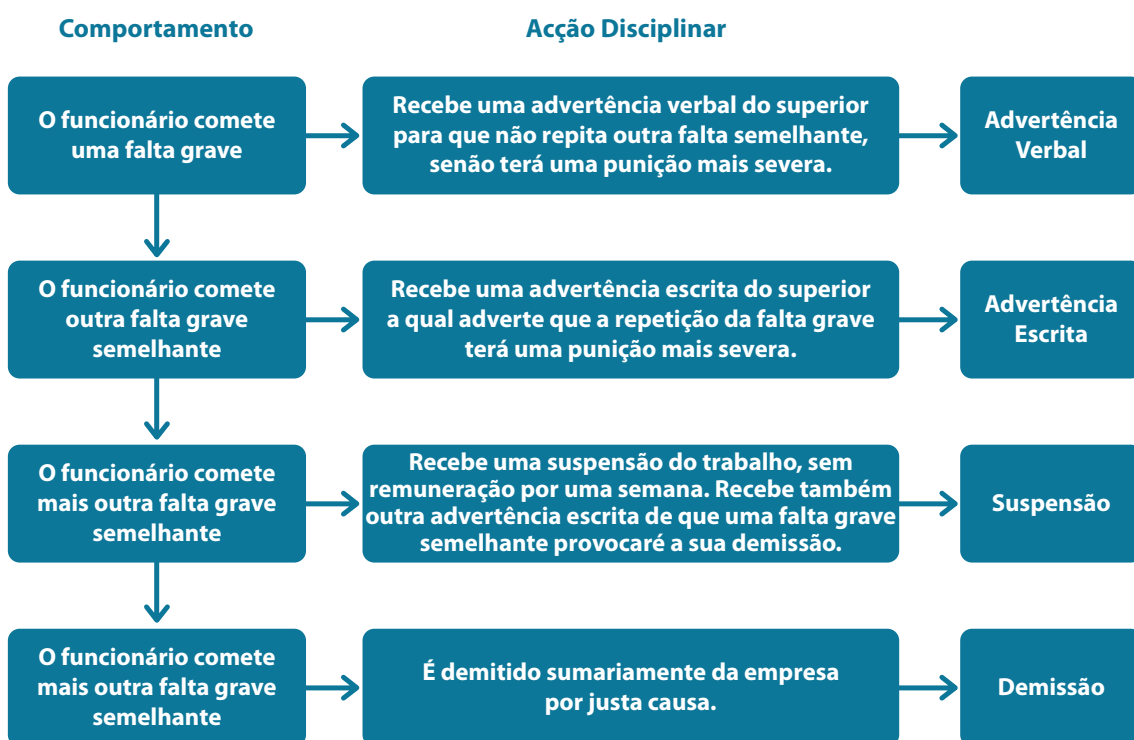
Hoje, o termo disciplina refere-se a como as pessoas se conduzem a si próprias, de acordo com as regras e procedimentos da organização. É o que denominamos autodisciplina, enquanto sinónimo do controlo exercido pelas próprias pessoas sem necessidade de um excessivo monitoramento externo. Assim, a disciplina refere-se ao estado de autocontrolo do colaborador e sua conduta ordeira e responsável.

Chiavenato (2004) aborda duas características de gestão da disciplina nas organizações: a Disciplina Progressiva e a Disciplina Positiva.

(a) *Disciplina progressiva*: caracteriza-se por uma sequência de intervenções que oferecem ao colaborador a oportunidade de corrigir comportamentos indesejados antes que seja demitido. Dessa forma, à medida que o comportamento indesejado persistir, a intensidade da punição aumentará ao ponto do colaborador ser demitido por justa causa, por não corrigir o seu comportamento.

Um programa básico de disciplina progressiva inclui quatro etapas sequenciais: advertência verbal, advertência escrita, suspensão e demissão. O mesmo autor enuncia o processo e suas etapas conforme o quadro abaixo.

Figura 10 – Processo Disciplinar Progressivo



Chiavenato, 2006

(b) *Disciplina positiva*: de acordo com Chiavenato (2004), a punição não motiva o colaborador a modificar o seu comportamento, pelo contrário, punições podem levar o colaborador a omitir informações, provoca medo e ressentimento ou comportamentos de retaliação à organização, tendo como consequência acções que prejudicam a organização a curto, médio e longo prazos.

Assim, a disciplina positiva encoraja o colaborador a ser responsável pelo seu comportamento e assumir as consequências das suas acções. Ao invés de medidas disciplinares punitivas, tem enfoque no aconselhamento. O próprio colaborador é responsável por monitorar seu comportamento.

As principais desvantagens deste tipo de abordagem são: os custos com formação em competências para aconselhamento dos supervisores; recrutar e seleccionar supervisores que tenham o perfil de conselheiro e o tempo de trabalho gasto com as sessões de aconselhamento.

O autor também enuncia alguns exemplos de infracções leves e graves, conforme pode ser visualizado no quadro abaixo:

Quadro 9 – Infracções Leves e Graves

Infracções Leves	Infracções Graves
<ul style="list-style-type: none"> • Atraso. • Falta ao trabalho. • Fumar em locais proibidos. • Incompetência. • Violação de regras de segurança. • Dormir no trabalho. • Violação do código de vestuário. • Falta de atenção ao trabalho. • Agressão verbal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de droga no trabalho. • Desonestidade. • Furto ou roubo. • Desrespeito ao supervisor. • Sabotagem das operações. • Alcoolismo exagerado. • Insubordinação. • Desempenho precário. • Agressão física.

Não existe um padrão definido sobre a quantidade de advertências verbais que devem ser feitas antes de uma advertência escrita, nem sobre quantas advertências escritas devem preceder a rescisão. Entretanto, os factores a serem considerados para a transição de um tipo de advertência para outro são:

- (a) a reincidência;
- (b) seriedade do delito;
- (c) o intervalo de tempo entre um delito e outro; e
- (d) a resposta do colaborador às acções disciplinares anteriores.

Em geral, várias advertências verbais deveriam ser seguidas por duas ou três advertências por escrito e, na próxima infracção, pela demissão. Isso se aplica, nos casos em que o intervalo de tempo entre os delitos é curto, bem como nos casos em que o colaborador não demonstra interesse em melhorar o seu comportamento.

10.4. Procedimentos de Advertência

A aplicação de medidas disciplinares deve basear-se num processo construtivo, sendo o principal objectivo corrigir o comportamento errado do colaborador, em vez de recorrer exclusivamente a métodos punitivos.

A punição deve ocorrer apenas quando todas as advertências e restantes opções já se esgotaram, devendo-se para o efeito obedecer aos seguintes passos:

10.4.1. Advertência verbal

- (a) Defina uma hora e local para a reunião, de forma a garantir a privacidade do colaborador;
- (b) Tome nota dos pontos a serem discutidos antes do início da reunião com o colaborador;
- (c) Mostre claramente que está a fazer uma advertência verbal face a um comportamento não aceitável por parte do colaborador. Seja muito específico na descrição desse comportamento e dê exemplos concretos que retratem o problema que você quer corrigir;
- (d) Relembre ao colaborador comportamentos aceitáveis e regras da organização. Se existir um documento escrito com estas regras, forneça-o;
- (e) Exponha as consequências do não cumprimento dessas mesmas regras;
- (f) Anote a advertência verbal no seu calendário. Se o problema persistir após um determinado período de tempo, terá de passar a uma advertência escrita.

10.4.2. Advertência escrita

- (a) Mostre claramente porque está a fazer uma advertência escrita. Cite as políticas da organização em relação a este processo se as mesmas existirem;
- (b) Descreva em detalhe o problema em causa. Dê os mesmos exemplos que deu durante a advertência verbal, juntamente com exemplos que ocorreram desde a última reunião. O colaborador precisa de compreender que não há progressos no seu comportamento desde que lhe fez a advertência verbal;
- (c) Explique medidas tomadas anteriormente para corrigir o comportamento, tais como avaliações de desempenho ou qualquer outra acção disciplinar anterior;
- (d) Descreva detalhadamente as consequências do comportamento inapropriado do colaborador. Seja bastante específico e dê exemplos de como o seu comportamento afecta directamente a organização;
- (e) Reitere as expectativas da organização. Torne claro que se uma melhoria no comportamento não for rapidamente demonstrada, terá de tomar outro tipo de medidas. Se o despedimento é uma possibilidade, especifique essa hipótese na sua carta;
- (f) Especifique como o colaborador poderá recorrer do aviso presente na carta;
- (g) Entregue a carta ao colaborador e guarde uma cópia no seu arquivo pessoal.

10.4.3. Acções mais severas

- (a) Suspenda o colaborador por "x" dias sem direito a vencimento, em conformidade com a lei vigente;
- (b) Recomende uma redução do seu salário durante determinado período de tempo;
- (c) Despromoção permanente ou temporária, se depois de advertências escritas ou outras medidas disciplinares não se verificarem alterações significativas do comportamento;
- (d) O despedimento deverá ser a última opção, depois de todas as outras medidas disciplinares/advertências terem sido esgotadas e caso não se verifique qualquer vontade ou progresso por parte do colaborador em alterar o seu comportamento inapropriado.

10.5. Movimentação do Pessoal

As organizações caracterizam-se por uma constante movimentação de colaboradores através da estrutura organizacional, num contínuo fluxo de capital humano. Essa movimentação envolve transferências, promoções, afastamentos por aposentadoria e desligamento.

(a) *Transferências*: é o movimento horizontal ou realocação de colaboradores do mesmo nível hierárquico, permitindo uma melhor organização, bem como criação ou extinção de departamentos. Também permite a disponibilização de posições para promoção ou mesmo satisfazer aspirações de colaboradores através da oferta de um novo local de trabalho.

(b) *Promoções*: é o movimento vertical de colaboradores para uma posição mais elevada dentro da organização. Implica um aumento de salário. A promoção simboliza sucesso e representa um passo acima na carreira.

(c) *Afastamentos por aposentadoria*: é um movimento para fora da organização. Ocorre quando as pessoas alcançam a idade limite ou o tempo de trabalho suficiente para se aposentar. Gera oportunidade para transferência ou promoção.

(d) *Desligamentos*: é também um movimento para fora da organização e pode ser de dois tipos:

- Por iniciativa do colaborador: quando o colaborador pede demissão por algum motivo pessoal ou para trabalhar em outra organização.
- Por iniciativa da organização: quando a organização demite o colaborador por alguma razão específica, reestruturação, redução de pessoal, mudanças em competências, disciplina, falta de adaptação, economia, etc.

Capítulo XI - CONTROLO DO PESSOAL

11.1. Enquadramento Teórico

O comportamento organizacional não pode ser casual ou errático, mas deliberado e racional. Por isso, as organizações empreendem um esforço de controlo para assegurar que os diferentes órgãos trabalhem de modo eficiente e obtenham os resultados previstos. Para tanto, o controlo pode ser feito em nível institucional ou estratégico, intermediário ou tático e operacional.

O controlo deve ser aplicado conforme padrões predefinidos. Deve necessariamente acompanhar e avaliar o que foi planeado, verificando desvios ou variações e posteriormente efectuar as correcções necessárias.

11.2. Abordagens do Controlo

Segundo MacGregor, um quadro comparativo dos tipos de abordagens de controlo pode resumir-se no seguinte:

Quadro 10 – Abordagens do Controlo do Pessoal

Abordagem Tradicional	Abordagem Moderna
(a) Segue o paradigma da Teoria X (desconfiança a respeito das pessoas);	(a) Segue o paradigma da Teoria Y (confiança nas pessoas);
(b) Controlo externo e rígido, ao qual as pessoas se devem adaptar e obedecer;	(b) Autocontrolo e flexibilidade, atribuindo às pessoas total autonomia;
(c) Postura de fiscalização e vigilância, para forçar as pessoas a obedecer;	(c) Liberdade de acção, para impulsionar a iniciativa e a criatividade das pessoas;
(d) Disciplina severa, para cercear e limitar o comportamento das pessoas;	(d) Disciplina pelo consenso, dando liberdade às pessoas e às equipas para decidir;
(e) Restrições e limitações, para manter a dependência das pessoas;	(e) Autoridade e responsabilidade, para aumentar a participação e o comprometimento;
(f) Sistema centralizado, geralmente administrado pela área de RH e;	(f) Sistema descentralizado nas gerências de linha e nas equipas de trabalho e;
(g) Privilegia um sistema de castigos e penalidades.	(g) Privilegia um sistema de resultados alcançados.

11.3. Critérios de Controlo

Chiavenato estabelece cinco critérios para que o processo de controlo seja eficaz:

(a) *Actividades apropriadas*: consiste em abordar apenas as actividades que precisam ser controladas. Quando as pessoas sabem que certas actividades são monitoradas e comparadas com algum padrão, o seu comportamento será provavelmente canalizado para alcançar aqueles padrões fixados. Todavia, se se pretende controlar tudo dentro da organização, o cerceamento provocado pelo controlo inibirá o comportamento das pessoas e reduzirá a possibilidade de alcance dos resultados pretendidos.

(b) *Ocasão oportuna*: o controlo deve ser efectuado no momento adequado para indicar os desvios necessários em tempo real e permitir as devidas correcções. Quanto mais informação realista e em tempo certo a administração possui, tanto mais rápida e facilmente ela pode reagir a prováveis variações ou desvios de rota.

(c) *Relação favorável de custo/benefício*: o controlo não pode custar mais do que a coisa controlada. Precisa oferecer um benefício maior do que seu custo para que valha a pena. Os processos de controlo não são gratuitos nem baratos. Seu custo envolve, geralmente:

- 1) Sistemas de monitoração e processamento.
- 2) Pessoal para operar o sistema.
- 3) Tempo do pessoal de linha para fornecer os dados ao pessoal de controlo.

(d) *Exactidão*: o controlo não pode possibilitar erros de interpretação dos resultados nem favorecer medidas correctivas distorcidas. Deve ser objectivo, claro e exacto.

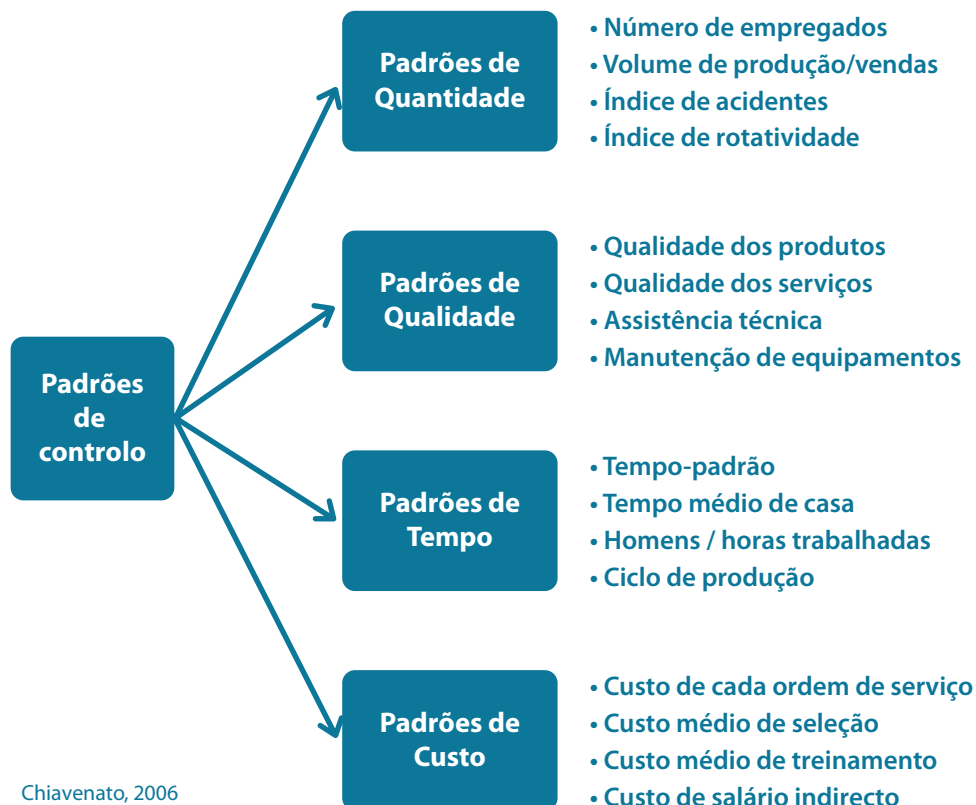
(e) *Aceitação*: é importante que as pessoas aceitem o controlo e entendam o objectivo do processo. Se o controlo não é aceite, prevalecerá nas pessoas controladas o sentimento de exploração e de arbítrio.

11.4. Processo de Controlo

O controlo deve ocorrer com base num processo cíclico que inclui as seguintes etapas interdependentes e repetitivas:

(a) *Estabelecimento de padrões*: são critérios que determinam o que deve ser feito e o resultado desejável. Podem ser expressos em termos de quantidade, qualidade, tempo e custo.

Figura 11 – Padrões de Controlo do Pessoal



Chiavenato, 2006

(b) *Monitoria do desempenho*: acompanha e mede o desempenho (resultado obtido) através da obtenção regular de informação sobre como as coisas estão a andar e o que está acontecendo.

(c) *Comparação do desempenho com os padrões desejados*: obtida a informação sobre o desempenho, a mesma deve ser confrontada com os limites desejáveis de variação, erro ou desvio (margens de tolerância), por meio de índices, percentagens, medidas estatísticas, gráficos etc.

(d) *Acção correctiva*: incide apenas sobre os casos excepcionais, colocando-os dentro das margens de tolerância.

11.5. Meios de Controlo

Segundo Chiavenato, as organizações lançam mão a diversos meios de controlo para garantir que as pessoas e as situações se mantenham dentro dos padrões desejados. Os principais meios de controlo organizacional são os seguintes:

(a) *Hierarquia de autoridade*: a estrutura organizacional preestabelece os níveis hierárquicos para distribuir a autoridade e obter obediência através das chefias. É a maneira mais comum de controlo das pessoas. A hierarquia representa um tipo de controlo pessoal dos subordinados.

(b) *Regras e procedimentos*: a organização preestabelece regras e procedimentos que deverão guiar o comportamento das pessoas, impondo o que deve e o que não deve ser feito. As regras e procedimentos são controlos impessoais que legislam como as pessoas deverão comportar-se dentro da organização.

(c) *Estabelecimento de objectivos*: os objectivos servem de guias para a acção das pessoas. Constituem, até certo ponto, meios de controlo, muito embora não seja esta sua finalidade principal.

(d) *Sistemas de informação verticais*: As informações podem circular no sentido descendente e ascendente. As descendentes conduzem ordens, comandos, decisões, esclarecimentos e orientações para os subordinados. As ascendentes conduzem informações sobre eventos, resultados, esclarecimentos e retroacção para que os canais superiores se assegurem do que foi feito.

(e) *Relações laterais*: São comunicações entre pares, ou seja, entre pessoas e cargos que ocupam o mesmo nível hierárquico dentro da organização. Embora sirvam para integrar e obter coordenação, as relações laterais servem como meios de controlo, na medida em que permitem que os pares se sincronizem melhor e reduzam possíveis dissonâncias.

(f) *Organizações matriciais*. Cada órgão ou cargo na organização matricial obedece a um duplo comando: de um lado, o gerente funcional, do outro, o gerente de produto ou serviço. Essa duplicidade de subordinação traz conflitos, mas os benefícios da estrutura matricial permitem mudança, inovação e, sobretudo, adaptação rápida às demandas ambientais.

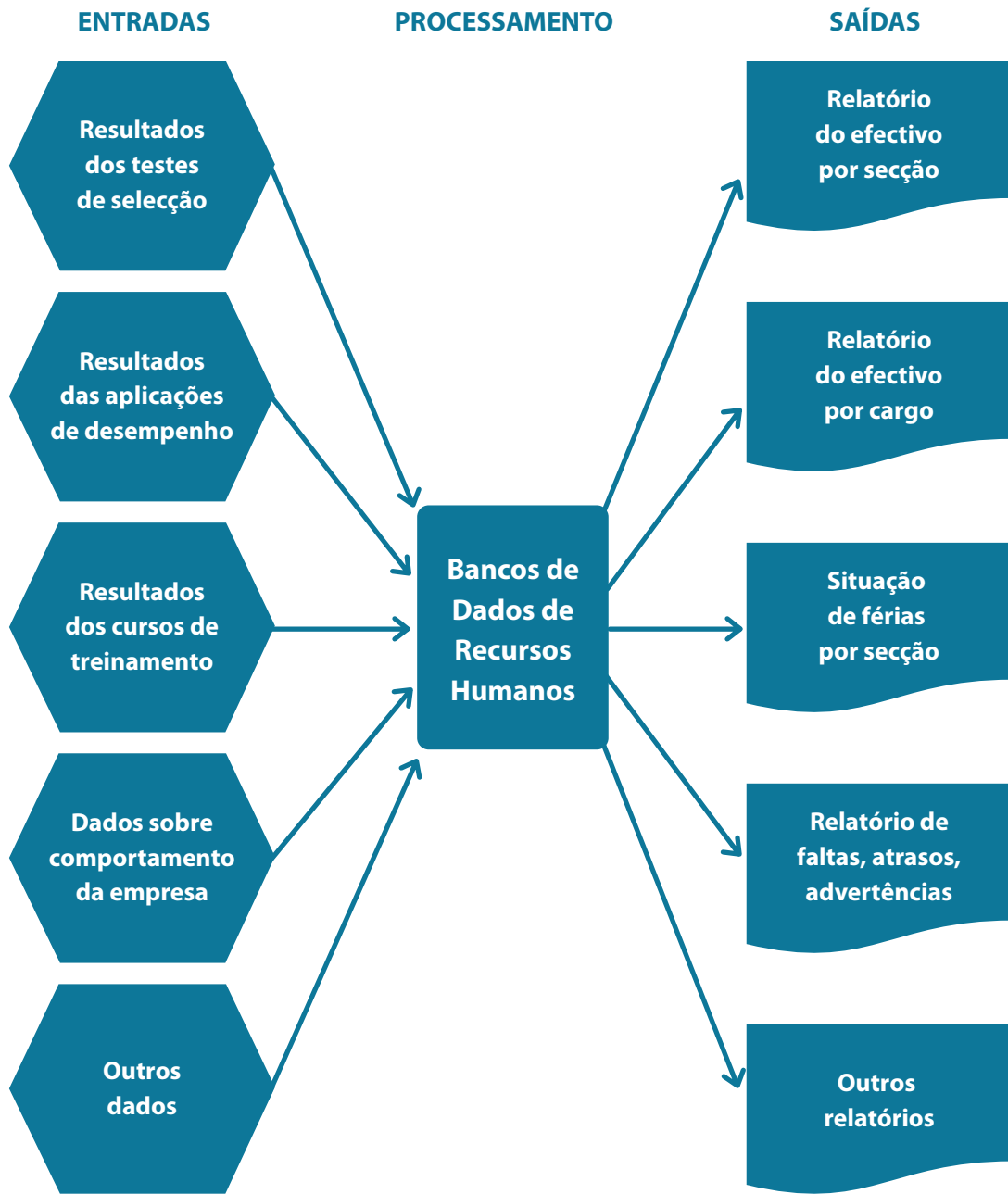
11.6. Sistemas de Informação

Constitui uma ferramenta fundamental para o controlo do pessoal. Pode ser entendido como o processo utilizado para colectar, registar, armazenar, analisar e recuperar dados sobre os recursos humanos da organização. Tem por objectivo monitorar as pessoas dentro das organizações através de Banco de Dados.

Um sistema de informação de RH deve identificar e envolver todo o fluxo de informação para ser projectado para cada grupo de decisões. A ênfase deve ser colocada na necessidade de informações e não no uso das mesmas.

A estrutura de um sistema de informações de RH deve observar três pressupostos: (a) o input ou entrada de dados; (b) o processamento de dados e; (c) o output ou saída de dados.

Figura 12 – Estrutura do Sistema de Informação de RH



Chiavenato, 2006

O sistema de informação em recursos humanos deve necessariamente permitir criar bancos de dados que auxiliem processos decisórios mediante a obtenção e armazenamento de dados a respeito de diferentes estratos ou níveis de complexidade, a saber:

- (a) Dados pessoais sobre cada colaborador (*cadastro de pessoal*).
- (b) Dados sobre os ocupantes de cada cargo (*cadastro de cargos*).
- (c) Dados sobre os colaboradores de cada secção (*cadastro de secções*).
- (d) Dados sobre avaliação do Desempenho (*cadastro de desempenho*).
- (e) Dados sobre o ponto (*cadastro de pontualidade e assiduidade*).
- (f) Dados sobre os salários e incentivos salariais (*cadastro de remuneração*).
- (g) Dados sobre os benefícios e serviços sociais (*cadastro de benefícios*).
- (h) Dados sobre candidatos (*cadastro de candidatos*).
- (i) Dados sobre cursos e actividades de formação (*cadastro de formação*).
- (j) Dados sobre processos disciplinares (*cadastro de processos disciplinares*).

BIBLIOGRAFIA

- CARDOSO, Adelino, "Recrutamento e Seleção de Pessoal", 7ª Edição, Lidel - Edições Técnicas, Lisboa, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto "Recursos Humanos", 8ª Edição, Atlas, Rio de Janeiro, 2006.
- FERREIRA, José, "Psicossociologia das organizações", Escolar Editora, Lisboa, 2011.
- FREIRE, João, "Sociologia do Trabalho, Uma Introdução", 4ª Edição, Afrontamento, Porto, 2006.
- MAXWELL, John, "Mentor 101", 1ª Edição, Lisboa, 2008.
- OSORIO, Agustín, "Educação Permanente e Educação de Adultos", Instituto Piaget, Porto Alegre, 2003.
- PETIT, François, Michel Dubois, "Introdução a Psicossociologia das Organizações", Instituto Piaget, Lisboa, 1998.
- SEIXO, Manuel, "Gestão Administrativa dos Recursos Humanos", 7ª Edição, Lidel - Edições Técnicas, Lisboa, 2009.
- SOUSA, Maria, Teresa Duarte, Pedro Sanches, Jorge Gomes, "Gestão de Recursos Humanos", 6ª Edição, Lidel - Edições Técnicas, Lisboa, 2006.
- TEIXEIRA, Sebastião, "Gestão das Organizações", 2ª Edição, Edições Profissionais, Lisboa, 2011.
- ZORRINHO, Carlos, António Serrano, Palmira Lacerda, "Gerir em Complexidade, Um novo Paradigma da Gestão", 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa, 2007.